

MARKETING

Versión para Latinoamérica

PHILIP KOTLER
GARY ARMSTRONG



DECIMOPRIMERA EDICIÓN 

Marketing

Versión para Latinoamérica

Marketing

Versión para Latinoamérica

Decimoprimera edición

Philip Kotler

Northwestern University

Gary Armstrong

University of North Carolina

Traducción:

Leticia Esther Pineda Ayala

Traductora profesional

Adaptación:

Marcela Benassini Félix

Universidad Iberoamericana

Florida International University

Revisión técnica:

Matthew G. Whitehouse

Universidad Panamericana,
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Adriana Carranza

Tecnológico de Monterrey,
campus Monterrey, México

Mauricio Arturo López

Universidad La Salle, campus León, México

Judith Cavazos Arroyo

Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla, México

Alexis A. Vera Sánchez

Universidad Iberoamericana, plantel Puebla, México

María del Carmen Ginocchio Celi

Universidad de Monterrey, México

Roberto Garza Castellón Cantú

Universidad Panamericana, México

Estela Tena Loeza

Tecnológico de Monterrey,
campus Ciudad de México

Iván Mauricio Barreiro Díaz

Tecnológico de Monterrey,
campus Ciudad de México

Sergio González Santana

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,
ICSA, México

María Eugenia Serrano

Universidad José Matías Delgado, El Salvador

Ernesto García Juárez

Tecnológico de Monterrey, campus Cuernavaca, México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG

Marketing. Versión para Latinoamérica
Decimoprimer edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007

ISBN: 978-970-26-0770-0

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 760

Authorized translation from the English language edition, entitled *Principles of marketing 11th ed.*, by Philip Kotler and Gary Armstrong, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2006. All rights reserved. ISBN: 0-13-146918-5

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Principles of marketing 11/e* de Philip Kotler y Gary Armstrong publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2006. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Gerente editorial: Marisa de Anta
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

Edición en inglés

Acquisitions Editor: Katie Stevens
Editor-in-Chief: Jeff Shelstad
Assistant Editor: Melissa Pellerano
Editorial Assitant: Rebecca Lembo
Media Project Manager: Peter Snell
Marketing Manager: Michelle O'Brien
Marketing Assistant: Joanna Sabella
Managing Editor (Production): Judith Leale
Production Editor: Cindy Durand
Permissions Coordinator: Charles Morris
Production Manager: Arnold Vila
Manufacturing Buyer: Diane Peirano
Design Manager: Maria Lange
Interior Design: Amanda Kavanagh and Brian Salisbury
Manager, Print Production: Christy Mahon
Composition: Carlisle Communications
Full-Service Project Management: Lynn Steines,
Carlisle Communications
Printing/Binder: Courier-Kendallville
Cover Printer: Coral Graphics

DECIMOPRIMERA EDICIÓN, 2007

D. R. © 2007 por Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
Atacomulco Núm. 500-5° piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. 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 10: 970-26-0770-1
ISBN 13: 978-970-26-0770-0

Impreso en México. *Printed in Mexico.*



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

Dedicatoria

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

Acerca de los autores

Como equipo, Philip Kotler y Gary Armstrong ofrecen una combinación de talentos singularmente adecuada para escribir un texto introductorio sobre marketing. El profesor Kotler es una de las principales autoridades de marketing en todo el mundo. El profesor Armstrong es un maestro de licenciatura en negocios ampliamente galardonado. Juntos, logran que el complejo mundo del marketing sea práctico, accesible y divertido.



PHILIP KOTLER es uno de los principales expertos mundiales en marketing. Es el Profesor Distinguido de Marketing Internacional S. C. Johnson & Son de la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University. Recibió su grado de maestría de la University of Chicago y su doctorado del M.I.T., ambos en economía. El doctor Kotler es el autor de *Marketing Management*, ahora en su decimosegunda edición, y uno de los libros de texto de marketing más utilizados en las facultades de negocios en el nivel de posgrado. 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 los premios importantes: el *Distinguished Marketing Educator of the Year Award*, otorgado por la American Marketing Association, y el *Philip Kotler Award for Excellence In Health Care Marketing*, presentado por la Academy for Health Care Services Marketing. Otros grandes honores incluyen el Paul Converse Award en 1978, de la AMA en honor a su contribución anual al marketing, el European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers Prize for Marketing Excellence, el premio Sales and Marketing Executives International (SMEI) Marketer of the Year en 1995, el Academy of Marketing Science Distinguished Educator Award en el 2002 y grados de doctor honorario de la Universidad de Estocolmo, la Universidad de Zurich, la Athens University of Economics and Business, DePaul University, la Cracow School of Business and Economics, Groupe H.E.C. de París, la Budapest School of Economics Science and Public Administration y la University of Economics and Business Administration en Viena. El profesor Kotler ha sido consultor de muchas compañías estadounidenses y extranjeras importantes en las áreas de estrategia y planeación de marketing, organización de marketing y marketing internacional. Ha sido el presidente del College of Marketing del Institute of Management Sciences, director de la American Marketing Association, fideicomisario del Marketing Science Institute, director del MAC Group, miembro del Yankelovich Advisory Board, miembro del Copernicus Advisory Board y del Advisory Board of the Drucker Foundation. Ha viajado mucho por toda Europa, Asia y Sudamérica, dando consejo y conferencias a muchas compañías, sobre las oportunidades del marketing global.



GARY ARMSTRONG es Profesor Distinguido de Educación de Licenciatura Crist W. Blackwell de la Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, en Chapel Hill. Tiene grados de licenciatura y maestría en negocios 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 en importantes publicaciones de negocios. Como consultor e investigador, ha trabajado con muchas compañías en investigación de mercados, administración de ventas y estrategia de marketing. Sin embargo, la actividad que más le gusta es la enseñanza. Su cátedra Blackwell Distinguished es el único puesto de profesor subvencionado permanentemente por docencia distinguida en licenciatura de la University of North Carolina, en Chapel Hill. Ha participado de forma activa como profesor y administrador en el programa de licenciatura Kenan-Flagler. Sus puestos administrativos recientes incluyen los de Director de la Facultad de Marketing, Director Adjunto del Programa de Licenciatura en Negocios, Director del Programa Honorífico de Negocios y otros. Trabaja de cerca con grupos de estudiantes de negocios y ha recibido varios premios de docencia en el campus y de la Escuela de Negocios. Es la única persona que ha recibido más de una vez el prestigiado premio Award for Excellence in the Undergraduate Teaching, el cual le ha sido otorgado en tres ocasiones. En el año 2004, el profesor Armstrong recibió el UNC Board of Governors Award for Excellence in Teaching, el honor más alto en la enseñanza que se concede en la University of North Carolina en Chapel Hill.

Resumen de contenido

Prefacio xiv

PARTE 1 | Definición de marketing y el proceso de marketing 2

- 1 Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes 2
- 2 Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente 36

PARTE 2 | Cómo entender el mercado y a los consumidores 68

- 3 El entorno de marketing 68
- 4 Administración de la información de marketing 102
- 5 Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores 138
- 6 Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios 172

PARTE 3 | Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing 196

- 7 Segmentación, mercados meta y posicionamiento: Desarrollo de las relaciones adecuadas con los clientes correctos 196
- 8 Producto, servicios y estrategias de asignación de marca 234
- 9 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 274
- 10 Fijación de precios de los productos: Consideraciones y enfoques 306
- 11 Fijación de precios de productos: Estrategias de fijación de precios 332
- 12 Canales de marketing y administración de la cadena de abastecimiento 362
- 13 Venta al detalle y al mayoreo 398
- 14 Estrategia de comunicación de marketing integrada 428
- 15 Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas 458
- 16 Ventas personales y marketing directo 488

PARTE 4 | Ampliación del marketing 528

- 17 Creación de ventajas competitivas 528
- 18 Marketing en la era digital 554
- 19 El mercado global 590
- 20 Ética del marketing y responsabilidad social 622

APÉNDICES

- 1 Plan de marketing A-1
- 2 Cómo medir y pronosticar la demanda A-12
- 3 Aritmética de marketing A-19
- 4 Carreras en el marketing A-24

Contenido

Prefacio xiv

PARTE 1 | Definición de marketing y el proceso de marketing 2

CAPÍTULO 1 | Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes 2

¿Qué es marketing? 3

Definición de marketing 4 ■ El proceso de marketing 4

Cómo entender el mercado y las necesidades del consumidor 5

Necesidades, deseos y demandas del consumidor 5 ■

Ofertas de marketing: productos, servicios y experiencias 5 ■ Valor y satisfacción del cliente 6 ■

Intercambios y relaciones 7 ■ Mercados 7

Diseño de una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente 8

Selección de los clientes a quienes se debe servir 8 ■

Selección de una propuesta de valor 9 ■ Orientaciones de las estrategias de marketing 9

Preparación de un plan y un programa de marketing 12

Establecimiento de relaciones con el cliente 12

Administración de las relaciones con el cliente 12 ■ La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente 17

■ Administración de las relaciones con los asociados 19

Captura del valor de los clientes 20

Formación de la lealtad y retención del cliente 20 ■

Incremento de la participación del cliente 21 ■

Construcción del valor del cliente 21

El nuevo panorama del marketing 23

La nueva era digital 23 ■ Globalización rápida 25 ■

La exigencia de mayores ética y responsabilidad social 27 ■ Crecimiento del marketing sin fines de lucro 28

Entonces, ¿qué es el marketing? Integrando todo 28

Repaso de conceptos 29 ■ Términos clave 30 ■

Análisis de conceptos 31 ■ Aplicación de conceptos 31

■ Enfoque en la tecnología 31 ■ Enfoque en la ética 31

CASO EMPRESARIAL: Ritz-Carlton Cancún 32

CAPÍTULO 2 | Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente 36

Planeación estratégica integral de la empresa:

Definición de la función del marketing 39

Definición de una misión orientada al mercado 39 ■

Establecimiento de los objetivos y las metas de la

empresa 40 ■ Diseño de la cartera de negocios 41

Planeación de marketing: Sociedades para establecer relaciones con el cliente 47

Sociedad con otros departamentos de la empresa 47 ■

Sociedad con otros miembros del sistema de marketing 49

Estrategia de marketing y mezcla de marketing 49

Estrategia de marketing centrada en el cliente 49 ■

Creación de la mezcla de marketing 53

Administración de la labor de marketing 55

Análisis de marketing 55 ■ Planeación de marketing 55 ■

Aplicación del marketing 56 ■ Organización del departamento de marketing 57 ■ Control de marketing 58 ■

El entorno de marketing 59

Evaluación y administración del rendimiento de marketing 59

Repaso de conceptos 61 ■ Términos clave 62 ■ Análisis

de conceptos 62 ■ Aplicación de conceptos 62 ■ Enfo-

que en la tecnología 63 ■ Enfoque en la ética 63

CASO EMPRESARIAL: ACTIMEL 63

PARTE 2 | Cómo entender el mercado y a los consumidores 68

CAPÍTULO 3 | El entorno de marketing 68

El microentorno de la empresa 70

La empresa 70 ■ Proveedores 71 ■ Canales de

distribución 71 ■ Clientes 72 ■ Competidores 72 ■

Públicos 73

El macroentorno de la empresa 74

Entorno demográfico 74 ■ Entorno económico 83 ■

Entorno natural 84 ■ Entorno tecnológico 86 ■

Entorno político 89 ■ Entorno cultural 93

Cómo responder al entorno de marketing 96

Repaso de conceptos 97 ■ Términos clave 97 ■ Análisis

de conceptos 98 ■ Aplicación de conceptos 98 ■

Enfoque en la tecnología 98 ■ Enfoque en la ética 98

CASO EMPRESARIAL: Desafío regulador en América Latina 99

CAPÍTULO 4 | Administración de la información de marketing 102

Evaluación de las necesidades de información de marketing 105

Desarrollo de la información de marketing 106

Datos internos 107 ■ Inteligencia de marketing 108

Investigación de mercados 109

Definición del problema y de los objetivos de la investigación 110 ■ Desarrollo del plan de investigación 110 ■ Reunión de datos secundarios 112 ■ Obtención de datos primarios 113 ■ Aplicación del plan de investigación 122 ■ Interpretación e informe de los hallazgos 122

Análisis de la información de marketing 123

Administración de la relación con el cliente (CRM) 123

Distribución y usos de la información de marketing 126**Otras consideraciones respecto de información de marketing 127**

Investigación de mercados en negocios pequeños y organizaciones no lucrativas 127 ■ Investigación internacional de mercados 129 ■ Políticas públicas y ética en la investigación de mercados 130 ■ Repaso de conceptos 133 ■ Términos clave 134 ■ Análisis de conceptos 134 ■ Aplicación de conceptos 134 ■ Enfoque en la tecnología 135 ■ Enfoque en la ética 135

CASO EMPRESARIAL: La Selva Café 135

CAPÍTULO 5 Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores 138

Modelo de comportamiento de los consumidores 141**Características que afectan el comportamiento del consumidor 142**

Factores culturales 142 ■ Factores sociales 146 ■ Factores personales 149 ■ Factores psicológicos 154

Tipos de comportamiento en la decisión de compra 159

Comportamiento de compra complejo 159 ■ Comportamiento de compra que reduce la disonancia 159 ■ Comportamiento de compra habitual 159 ■ Comportamiento de compra que busca variedad 160

El proceso de decisión del comprador 160

Reconocimiento de necesidades 160 ■ Búsqueda de información 161 ■ Evaluación de alternativas 162 ■ Decisión de compra 162 ■ Comportamiento posterior a la compra 162

El proceso de decisión de compra de nuevos productos 165

Etapas del proceso de adopción 165 ■ Diferencias individuales en el grado de innovación 165 ■ Influencias de las características del producto sobre la rapidez de la adopción 166 ■ Comportamiento de los consumidores a nivel internacional 166 ■ Repaso de conceptos 167 ■ Términos clave 168 ■ Análisis de conceptos 168 ■ Aplicación de conceptos 169 ■ Enfoque en la tecnología 169 ■ Enfoque en la ética 169

CASO EMPRESARIAL: Mercadotecnia integral orientada a maximar el valor percibido por los clientes y la rentabilidad del negocio 170

CAPÍTULO 6 Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios 172

Mercados de negocios 175

Características de los mercados de negocios 175 ■ Un modelo de comportamiento de compra de negocios 179

Comportamiento de compra de negocios 180

Principales tipos de situaciones de compra 180 ■ Participantes en el proceso de compra de negocios 181 ■ Principales influencias sobre los compradores de negocios 182 ■ El proceso de compra de negocios 184 ■ Compras de negocios por Internet 188

Mercados institucionales y gubernamentales 189

Mercados institucionales 189 ■ Mercados gubernamentales 190 ■ Repaso de conceptos 192 ■ Términos clave 193 ■ Análisis de conceptos 193 ■ Aplicación de conceptos 193 ■ Enfoque en la tecnología 193 ■ Enfoque en la ética 194

CASO EMPRESARIAL: Kodak: Cambiando la imagen 194

PARTE 3 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing 196

CAPÍTULO 7 Segmentación, mercados meta y posicionamiento: Desarrollo de las relaciones adecuadas con los clientes correctos 196

Segmentación del mercado 199

Segmentación de los mercados de consumidores 199 ■ Segmentación de mercados industriales 210 ■ Segmentación de mercados internacionales 211 ■ Requisitos para una segmentación eficaz 212

Marketing meta 213

Evaluación de segmentos de mercado 213 ■ Selección de segmentos de mercados meta 213 ■ Marketing meta con responsabilidad social 219

Posicionamiento para obtener ventaja competitiva 220

Mapas de posicionamiento 221 ■ Selección de una estrategia de posicionamiento 222 ■ Comunicación y entrega de la posición elegida 229 ■ Repaso de conceptos 229 ■ Términos clave 230 ■ Análisis de conceptos 230 ■ Aplicación de conceptos 230 ■ Enfoque en la tecnología 231 ■ Enfoque en la ética 231

CASO EMPRESARIAL: Firmas de inversiones cortejan a los hispanos en un mercado inexplorado 231

CAPÍTULO 8 Producto, servicios y estrategias de asignación de marca 234

¿Qué es un producto? 237

Productos, servicios y experiencias 237 ■ Niveles de productos y servicios 238 ■ Clasificaciones de productos y servicios 239

Decisiones sobre productos y servicios 243
 Decisiones de productos y servicios individuales 244 ■
 Asignación de marca 246 ■ Decisiones de línea de
 productos 250 ■ Decisiones de mezcla de productos 251

**Estrategia de asignación de marcas: creación de
 marcas fuertes 252**
 Valor de marca 252 ■ Construcción de marcas
 fuertes 253 ■ Administración de marcas 260

Marketing de servicios 261
 Naturaleza y características de un servicio 262 ■
 Estrategias de marketing para compañías de
 servicios 263

Consideraciones adicionales de los productos 267
 Decisiones del producto y responsabilidad social 267 ■
 Marketing de productos y servicios internacionales 267
 ■ Repaso de conceptos 269 ■ Términos clave 270 ■
 Análisis de conceptos 270 ■ Aplicación de conceptos
 270 ■ Enfoque en la tecnología 271 ■ Enfoque en la
 ética 271

CASO EMPRESARIAL: ¡Converse: Chucks, los
 amamos! 269

CAPÍTULO 9 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 274

Estrategia de desarrollo de nuevos productos 277
 Generación de ideas 278 ■ Depuración de ideas 281 ■
 Desarrollo y prueba del concepto 282 ■ Desarrollo de la
 estrategia de marketing 284 ■ Análisis de negocios 285 ■
 Desarrollo del producto 285 ■ Mercado de prueba 286
 ■ Comercialización 289 ■ Organización del desarrollo
 de nuevos productos 290

Estrategias del ciclo de vida de los productos 292
 Etapa de introducción 295 ■ Etapa de crecimiento 295 ■
 Etapa de madurez 296 ■ Etapa de decadencia 299 ■
 Repaso de conceptos 301 ■ Términos clave 302 ■
 Análisis de conceptos 302 ■ Aplicación de
 conceptos 303 ■ Enfoque en la tecnología 303 ■
 Enfoque en la ética 303

CASO EMPRESARIAL: ¡Quiero mi VOIP!!!! 303

CAPÍTULO 10 Fijación de precios de los productos: Consideraciones y enfoques 306

¿Qué es el precio? 309
 El entorno actual de fijación de precios 309 ■ Fijación
 de precios: Una decisión difícil pero importante 310

Factores a considerar al fijar precios 311
 Factores internos que afectan la decisión de fijación de
 precios 311 ■ Factores externos que afectan las
 decisiones de fijación de precios 317

Métodos generales de fijación de precios 322
 Fijación de precios basada en el costo 322 ■ Fijación de
 precios basada en el valor 324 ■ Fijación de precios ba-
 sada en la competencia 327 ■ Repaso de conceptos 327
 ■ Términos clave 328 ■ Análisis de conceptos 328 ■
 Aplicación de conceptos 328 ■ Enfoque en la
 tecnología 329 ■ Enfoque en la ética 329

CASO EMPRESARIAL: Los líos de ser Robin Hood 328

CAPÍTULO 11 Fijación de precios de productos: Estrategias de fijación de precios 332

**Estrategias de fijación de precios de nuevos
 productos 335**

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del
 mercado 335 ■ Fijación de precios para penetrar en
 el mercado 335

**Estrategias de fijación de precios de una mezcla de
 productos 336**

Fijación de precios de línea de productos 336 ■ Fija-
 ción de precios de producto opcional 337 ■ Fijación de
 precios de producto cautivo 337 ■ Fijación de precios
 de subproductos 338 ■ Fijación de precios de produc-
 tos colectivos 338

Estrategias de ajuste de precios 338

Fijación de precios de descuento y complemento 339 ■
 Fijación de precios segmentada 340 ■ Fijación de pre-
 cios psicológica 341 ■ Fijación de precios promocionales
 344 ■ Fijación de precios geográfica 345 ■ Fijación de
 precios internacional 346

Cambios de precio 347

Iniciación de cambios de precio 347 ■ Cómo responder
 a los cambios de precio 349

Política pública y fijación de precios 350

Fijación de precios dentro de los niveles de canal 351 ■
 Fijación de precios a través de los niveles de canal 354
 ■ Repaso de conceptos 356 ■ Términos clave 356 ■
 Análisis de conceptos 357 ■ Aplicación de conceptos
 357 ■ Enfoque en la tecnología 357 ■ Enfoque en la
 ética 357

CASO EMPRESARIAL: La industria del plástico 358

CAPÍTULO 12 Canales de marketing y administración de la cadena de abastecimiento 362

**Cadenas de abastecimiento y red de transferencia
 de valor 365**

**La naturaleza e importancia de los canales de
 marketing 366**

Cómo los miembros del canal añaden valor 367 ■
 Número de niveles de canal 368

Comportamiento y organización del canal 369

Comportamiento del canal 369 ■ Sistemas de marketing
 verticales 370 ■ Sistemas de marketing horizontales 373
 ■ Sistemas de marketing multicanal 373 ■ Cambio de
 la organización de canal 374

Decisiones de diseño de canal 376

Análisis de las necesidades del consumidor 376 ■
 Establecimiento de los objetivos de canal 377 ■
 Identificación de las principales alternativas 378 ■
 Evaluación de las principales alternativas 380 ■ Diseño
 de canales de distribución internacionales 380

Decisiones de administración de canal 381

Selección de miembros del canal 381 ■ Administración
 y motivación de los miembros del canal 381 ■ Evalua-
 ción de los miembros del canal 383

Política pública y decisiones de distribución 383

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro 383

Naturaleza e importancia de la logística de marketing 385 ■ Metas del sistema de logística 385 ■ Principales funciones de logística 385 ■ Administración logística integrada 389 ■ Repaso de conceptos 393 ■ Términos clave 394 ■ Análisis de conceptos 394 ■ Aplicación de conceptos 394 ■ Enfoque en la tecnología 394 ■ Enfoque en la ética 395

CASO EMPRESARIAL: ¡Se esponja el pastel! 391

CAPÍTULO 13 Venta al detalle y al mayoreo 398

Venta al detalle 401

Clases de detallistas 401 ■ Decisiones de marketing de detallistas 406 ■ El futuro de la venta al detalle 412

Venta al mayoreo 418

Tipos de mayoristas 419 ■ Decisiones de marketing de mayoristas 421 ■ Tendencias de la venta al mayoreo 422 ■ Repaso de conceptos 423 ■ Términos clave 424 ■ Análisis de conceptos 424 ■ Aplicación de conceptos 424 ■ Enfoque en la tecnología 425 ■ Enfoque en la ética 425

CASO EMPRESARIAL: Operación cerebro 425

CAPÍTULO 14 Estrategia de comunicación de marketing integrada 428

La mezcla de comunicaciones de marketing 431

Comunicación de marketing integrada 431

El entorno cambiante de las comunicaciones 432 ■ La necesidad de comunicación de marketing integrada 433

Una perspectiva del proceso de comunicación 435

Pasos para desarrollar una comunicación eficaz 436

Identificación del público meta 436 ■ Determinación de los objetivos de la comunicación 436 ■ Diseño de un mensaje 438 ■ Selección de los medios de difusión 441 ■ Selección de la fuente del mensaje 443 ■ Obtención de retroalimentación 443

Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción 444

Establecimiento del presupuesto total de promoción 444 ■ Establecimiento de la mezcla de promoción total 445 ■ Integración de la mezcla de promoción 448

Comunicación de marketing con responsabilidad social 450

Repaso de conceptos 452 ■ Términos clave 453 ■ Análisis de conceptos 453 ■ Aplicación de conceptos 453 ■ Enfoque en la tecnología 453 ■ Enfoque en la ética 453

CASO EMPRESARIAL: Google pone sus ojos en México 450

CAPÍTULO 15 Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas 458

Publicidad 461

Establecimiento de los objetivos de publicidad 461 ■ Establecimiento del presupuesto de publicidad 462 ■ Desarrollo de la estrategia de publicidad 463 ■

Evaluación de la publicidad 474 ■ Otras consideraciones de la publicidad 474

Promoción de ventas 476

Rápido crecimiento de la promoción de ventas 476 ■ Objetivos de la promoción de ventas 477 ■ Principales herramientas de promoción de ventas 478 ■ Desarrollo del programa de promoción de ventas 481

Relaciones públicas 482

El papel y el impacto de las relaciones públicas 483 ■ Principales herramientas de las relaciones públicas 484 ■ Repaso de conceptos 486 ■ Términos clave 486 ■ Análisis de conceptos 486 ■ Aplicación de conceptos 487 ■ Enfoque en la tecnología 487 ■ Enfoque en la ética 487

CASO EMPRESARIAL: Sal Andrews en Centroamérica 487

CAPÍTULO 16 Ventas personales y marketing directo 488

Ventas personales 491

La naturaleza de las ventas personales 491 ■ El papel de la fuerza de ventas 491

Administración de la fuerza de ventas 492

Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas 493 ■ Reclutamiento y selección de vendedores 498 ■ Capacitación de vendedores 500 ■ Remuneración de los vendedores 500 ■ Supervisión de los vendedores 501 ■ Evaluación de vendedores 504

El proceso de las ventas personales 505

Pasos del proceso de venta 505 ■ Ventas personales y administración de la relación con el cliente 507

Marketing directo 508

El nuevo modelo de marketing directo 508 ■ Beneficios y crecimiento del marketing directo 509 ■ Bases de datos de clientes y marketing directo 510 ■ Formas de marketing directo 512 ■ Marketing directo integrado 520 ■ Política pública y aspectos éticos del marketing directo 520 ■ Repaso de conceptos 523 ■ Términos clave 524 ■ Análisis de conceptos 524 ■ Aplicación de conceptos 524 ■ Enfoque en la tecnología 525 ■ Enfoque en la ética 525

CASO EMPRESARIAL: Operación maquillaje: Amway busca ganar mercado en la venta directa después de sus problemas en la década de 1990 525

PARTE 4 Ampliación del marketing 528

CAPÍTULO 17 Creación de ventajas competitivas 528

Análisis de competidores 531

Identificación de competidores 531 ■ Evaluación de competidores 533 ■ Selección de competidores a evitar y atacar 535 ■ Diseño de un sistema de inteligencia competitivo 537

Estrategias competitivas 537

Modelos de estrategia de marketing 537 ■ Estrategias competitivas básicas 538 ■ Posiciones competitivas 541 ■ Estrategias del líder del mercado 542 ■ Estrategias de los retadores del mercado 545 ■ Estrategias de los

seguidores de mercado 546 ■ Estrategias de los especialistas en nichos de mercado 546

Balanceo de orientaciones hacia clientes y competidores 548

Repaso de conceptos 550 ■ Términos clave 550 ■ Análisis de conceptos 550 ■ Aplicación de conceptos 551 ■ Enfoque en la tecnología 551 ■ Enfoque en la ética 551

CASO EMPRESARIAL: Amazon.com: Evolución estratégica 552

CAPÍTULO 18 Marketing en la era digital 554

Principales fuerzas que moldean la era digital 557

El crecimiento explosivo de Internet 557 ■ Nuevos tipos de intermediarios 558 ■ Personalización 558

Estrategia de marketing en la era digital 558

Negocios electrónicos, comercio electrónico y marketing electrónico en la era digital 559 ■ Beneficios para los compradores 560 ■ Beneficios para los vendedores 560

Áreas del comercio electrónico 561

Comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor) 562 ■ Comercio B2B (comercio electrónico entre negocios) 564 ■ Comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores) 565 ■ Comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio) 567

Realización del comercio electrónico 568

Comerciantes electrónicos sólo *on line* frente a comerciantes electrónicos tradicionales y *on line* 568 ■ Establecimiento en el marketing electrónico 572 ■

Las promesas y desafíos del comercio electrónico 580

La promesa duradera del comercio electrónico 580 ■ El lado oscuro de la Web 580 ■ Repaso de conceptos 584 ■ Términos clave 585 ■ Análisis de conceptos 586 ■ Aplicación de conceptos 586 ■ Enfoque en la tecnología 586 ■ Enfoque en la ética 586

CASO EMPRESARIAL: eBay: Conexión internacional 587

CAPÍTULO 19 El mercado global 590

Marketing global en el siglo XXI 593

Examen del entorno de marketing global 595

El sistema de comercio internacional 595 ■ Entorno económico 598 ■ Entorno político-legal 599 ■ Entorno cultural 600

La decisión de internacionalizarse o no 602

En qué mercados entrar 604

Cómo entrar en el mercado 605

Exportación 605 ■ Empresa conjunta 606 ■ Inversión directa 608

Decisión del programa de marketing global 608

Producto 609 ■ Promoción 612 ■ Precio 614 ■ Canales de distribución 615

Decisión respecto de la organización de marketing global 616

Repaso de conceptos 617 ■ Términos clave 618 ■ Análisis de conceptos 618 ■ Aplicación de conceptos 618 ■ Enfoque en la tecnología 618 ■ Enfoque en la ética 618

CASO EMPRESARIAL: Wal-Mart Takes desafía al mundo 615

CAPÍTULO 20 Ética del marketing y responsabilidad social 622

Crítica social en contra del marketing 625

Influencia del marketing en consumidores individuales 626 ■ Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto 632 ■ Efecto del marketing sobre otros negocios 636

Acciones ciudadanas y del público para regular el marketing 637

Consumidorismo 637 ■ Ambientalismo 638 ■ Acciones públicas para regular el marketing 642

Acciones de los negocios hacia un marketing con responsabilidad social 643

Marketing ilustrado 643 ■ Ética de marketing 648 ■ Repaso de conceptos 652 ■ Términos clave 652 ■ Análisis de conceptos 653 ■ Aplicación de conceptos 653 ■ Enfoque en la tecnología 653 ■ Enfoque en la ética 653

CASO EMPRESARIAL: Vitango: Luchando contra la desnutrición 650

Apéndice A-1

Referencias R-1

Créditos C-1

Glosario G-1

Índice I-1

Prefacio

¡Bienvenido a la decimoprimera edición!

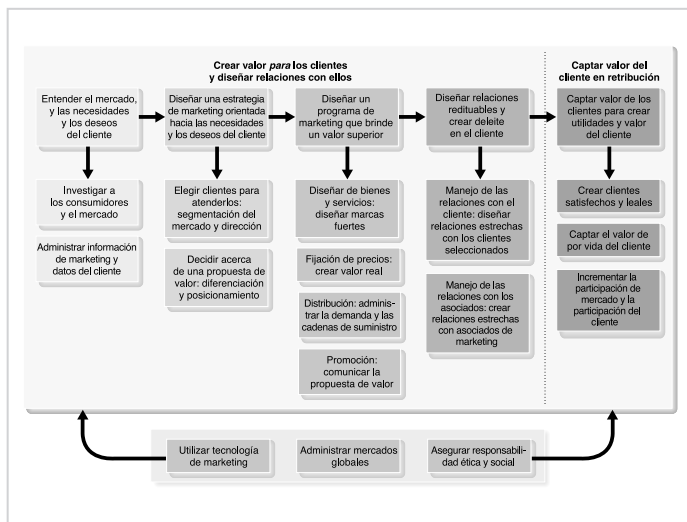
Nuestra meta con *Marketing* siempre ha sido ofrecer el texto más actual, aplicado, interesante y lleno de recursos para cursos introductorios de marketing. El libro continúa siendo el texto de introducción al marketing más utilizado en el mundo; sobresale de los demás textos afines.

Hemos revisado cada página, figura, cuadro, ejercicio, ilustración, ejemplo y referencia del libro. Asimismo, hemos incluido los conceptos y las prácticas más recientes para que el libro siga siendo fresco y actual. También incluimos cientos de páginas nuevas de retroalimentación enviadas por instructores y estudiantes de marketing, para asegurarnos de que este libro responda a sus necesidades actuales.

¡Creemos que usted estará de acuerdo en que la decimoprimera edición es la mejor hasta ahora!

¿Qué hace que este libro sobresalga entre los demás?

¡NUEVO! Un nuevo esquema integrador sobre el valor para el cliente



■ **Creación de valor para los clientes para obtener a cambio valor de éstos:** este innovador esquema del valor para el cliente se introduce, al principio del capítulo 1, en un modelo de proceso de marketing de cinco pasos, el cual detalla la forma en que el marketing crea valor para el cliente y obtiene valor a cambio. En los primeros dos capítulos se explica detalladamente el esquema, ofreciendo a los estudiantes una base sólida. Luego, se integra a lo largo del libro.

La decimoprimera edición se basa en cuatro temas principales

■ **Establecimiento y manejo de relaciones redituables con los clientes:** Crear valor para los clientes y así obtener valor a cambio de ellos. Los mercadólogos deben ser hábiles para crear valor para los clientes y manejar relaciones con los clientes. Las principales compañías de marketing entienden el mercado y las necesidades del cliente,

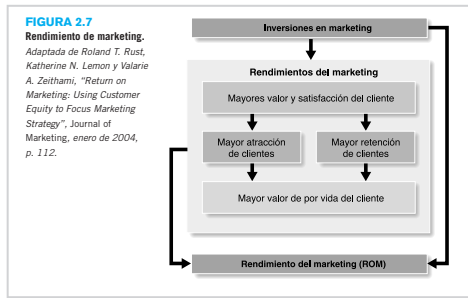
diseñan estrategias impulsadas por el cliente para crear valor para él, desarrollan programas de marketing, entregan valor y satisfacción, y establecen relaciones firmes con el cliente. En retribución, captan valor de los clientes a través de ventas, utilidades y valor de éstos.

Los mercadólogos también deben destacar en el manejo de las relaciones con los asociados. Deben trabajar estrechamente con otros dentro y fuera de la compañía, para establecer de forma conjunta relaciones redituables con los clientes. En la actualidad, los mercadólogos exitosos están colaborando de manera eficaz con otros departamentos de la empresa para establecer fuertes cadenas de valor; además, se están relacionando con socios externos para crear cadenas de suministro eficaces y alianzas enfocadas en el cliente.

■ **Establecimiento y manejo de marcas fuertes para crear valor de marca:** Las marcas bien posicionadas, con un fuerte valor propio, constituyen la base para construir relaciones redituables con los clientes. Los mercadólogos de hoy deben saber cómo posicionar sus marcas y administrarlas bien.

■ **Aprovechamiento de las tecnologías de marketing en esta era digital:** Los avances del marketing digital y de alta tecnología están modificando de forma dramática a los compradores y a los vendedores. Los mercadólogos de hoy deben saber utilizar la nueva información, la comunicación y las tecnologías de transporte para conectarse de forma más eficaz con los clientes y los socios de marketing en la era digital actual.

■ **Marketing socialmente responsable en todo el mundo:** Conforme los avances tecnológicos hacen que el mundo sea un lugar cada vez más pequeño, los mercadólogos deben vender sus marcas a nivel global y en formas socialmente responsables.



Otros cambios y ampliaciones importantes

La decimoprimer edición incluye material nuevo y adicional en una gran variedad de temas, incluyendo:

- Medición y administración del rendimiento del marketing
- Administración de las relaciones con el cliente
- Posicionamiento y mapas de posicionamiento
- Fijación de precios basada en el valor
- Marketing de base de datos
- Marketing de rumor y marketing experimental
- Sustentabilidad ambiental
- Desarrollo de proveedores y administración de la cadena de suministro
- Marketing y diversidad
- Marketing socialmente responsable
- Nuevas tecnologías de marketing
- Marketing global

Marketing real

Principios de marketing incluye ejemplos de la vida real que muestran conceptos en acción y revelan las vicisitudes del marketing moderno. En la decimoprimer edición, se reemplazó o actualizó cada viñeta al inicio de cada capítulo y cada apartado de Marketing real para cumplir con nuestra promesa de ofrecer el texto más actual e interesante.

Entérese cómo . . .

- **MTV logra un éxito global fenomenal** con su mezcla única de estrategia global y programación local
- **McDonald's revirtió su suerte** al adaptarse a las nuevas realidades del mercado y ahora tiene a los socios y a los clientes tarareando su pegajosa canción publicitaria "I'm lovin' it"
- **Krispy Kreme vende más** que sólo unas cuantas onzas de harina y azúcar con chocolate y hojuelas de dulce encima: crea verdaderos momentos mágicos para los clientes
- **Whole Foods Market lucha** por lograr un posicionamiento lejos del gigante Wal-Mart, en vez de tratar de competir codo a codo

■ **Crispin Porter & Bogusky**, una agencia ganadora de premios, se ha convertido en la agencia del momento al predicar que "todo y cualquier cosa es un anuncio"

■ **Burt's Bees demuestra** que lo pequeño puede ser heroico: los negocios están floreciendo para este pequeño fabricante de productos naturales ecológicos para gente natural

CAPÍTULO 8

Producto, servicios y estrategias de asignación de marca

Presentación preliminar de los conceptos

Ahora que ya conoce las estrategias de marketing, estudiaremos la mezcla de marketing con mayor profundidad, veremos las herramientas básicas que usan los mercadólogos para aplicar sus estrategias. En este capítulo y en el siguiente, aprenderemos la forma en que las empresas desarrollan y administran productos y marcas. Después, en los capítulos posteriores, analizaremos la fijación de precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto suele ser uno de los aspectos fundamentales del marketing y el primero en considerarse. Iniciaremos con una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué es un producto? Sin embargo, la respuesta no es tan sencilla.

Para empezar, recuerde esta pregunta aparentemente sencilla: ¿qué es un producto? Bueno, ¿qué es una rosquilla? Si una rosquilla resulta que para el cliente de Krispy Kreme una rosquilla es más que unos cuantos gramos de harina y azúcar cubiertos con glaseado mágico.

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Definir producto y las clasificaciones fundamentales de productos y servicios.
2. Describir las decisiones que toman las empresas respecto de sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezcla de productos.
3. Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las empresas al crear y administrar sus marcas.
4. Identificar las cuatro características que afectan el marketing de un servicio, y otros aspectos adicionales de marketing que requiere el servicio.
5. Analizar las consideraciones adicionales del producto: las decisiones socialmente responsables sobre los productos y el marketing internacional de productos y servicios.

Marketing real 2.1

Starbucks Coffee: Donde las cosas son realmente estupendas

En 1988, Howard Schultz tomó una brillante idea de Israel e Estados Unidos y la convirtió en una de las empresas más exitosas del mundo. Schultz, el presidente de Starbucks, creó una marca que hoy es una de las más valiosas del mundo. Starbucks no es solo una tienda de café; es un lugar donde la gente se reúne, se relaja y disfruta de un momento especial. Schultz ha construido una cultura de Starbucks que se centra en el cliente y en la calidad. Starbucks ha crecido rápidamente y ahora tiene más de 20,000 tiendas en todo el mundo. Schultz ha sido reconocido como uno de los líderes más influyentes del mundo. Starbucks ha demostrado que una buena idea puede convertirse en una gran empresa.

Marketing internacional

Las empresas que operan en el extranjero enfrentan desafíos únicos. Deben entender las culturas, las leyes y las preferencias de los consumidores de cada país. El marketing internacional requiere una comprensión profunda de los mercados extranjeros y una adaptación de las estrategias de marketing. Muchas empresas han tenido éxito en el extranjero, pero algunas han fracasado. El éxito en el marketing internacional depende de la capacidad de una empresa para entender y responder a las necesidades de los consumidores de cada país.

- **Google** triunfa en medio del enfriamiento de las empresas punto-com al enfocarse principalmente en ayudar a los usuarios a realizar búsquedas en Internet
- **¡Y mucho, mucho más!**

Complementos sobresalientes

Para el instructor

¡NUEVO! **CENTRO DE RECURSOS PARA EL INSTRUCTOR:** Todos los recursos para el instructor están en inglés y protegidos por una clave, y están disponibles para su descarga en **www.pearsoneducacion.net/kotler**. Para su comodidad, estos recursos también están disponibles en el CD-ROM de Recursos para el Profesor.

- **Manual del instructor:** Revise este recurso capítulo por capítulo o descargue todo el manual en un archivo comprimido.
- **Archivo de reactivos para examen:** Revise capítulo por capítulo o descargue todo el archivo de reactivos para examen en un archivo comprimido.
- **TestGen para PC/Mac:** Descargue este programa fácil de usar; ya viene incluido en las preguntas de examen y manual del usuario de la decimoprimera edición.
- **Banco de imágenes (sólo en CD):** Tenga acceso a muchas de las imágenes, anuncios e ilustraciones incluidos en el texto. Ideal para presentaciones con PowerPoint.
- **Presentaciones en PowerPoint:** Cuando se trata de presentaciones en PowerPoint, Pearson Educación sabe que existen diferentes necesidades. Por eso ofrecemos a los instructores más de una opción.
 - **PowerPoint BASIC:** Esta sencilla presentación incluye únicamente esquemas básicos y puntos claves de cada capítulo. No incluye animaciones ni formas con un amplio uso de recursos multimedia, lo cual permite que el tamaño total del archivo sea manejable y fácil de compartir *on line* o a través del correo electrónico. BASIC también fue diseñado para los instructores que prefieren personalizar sus presentaciones de PowerPoint y que desean evitarse la molestia de eliminar animaciones, archivos insertados u otras características que incluyen el uso de estos recursos.
 - **PowerPoint MEDIA RICH (sólo en IRC-CD):** Esta alternativa rica en posibilidades incluye esquemas básicos y puntos clave de cada capítulo; además de anuncios e imágenes incluidas y no incluidas en el texto, preguntas de análisis, vínculos de Internet y fragmentos de videos de la biblioteca de video. Es la mejor opción si usted desea una solución completa para sus presentaciones. Los instructores pueden personalizar esta presentación utilizando la biblioteca de imágenes incluida en el IRC del CD-ROM.
 - **Presentaciones PowerPoint para SISTEMAS DE RESPUESTA EN EL SALÓN DE CLASES (SRS):** estas diapositivas, con un estilo de preguntas y respuestas, están diseñadas para el salón de clases por medio de “clickers” o sistemas de respuesta en el salón de clases. Los instructores que están interesados en utilizar este recurso como parte de su curso deben ponerse en contacto con su representante de Pearson para conocer los detalles y recibir una demostración. SRS es una forma divertida y fácil de lograr un salón de clases más interactivo.

VIDEO: La biblioteca de video incluye 20 interesantes segmentos, todos nuevos para esta edición en DVD. He aquí algunos de los videos filmados:

- American Express y el entorno moderno de marketing
- La NFL y la importancia de la responsabilidad social
- Song Airlines y estrategias inteligentes de fijación de precios
- Métodos de Eaton para tratar asuntos entre negocios (B2B), incluyendo el comportamiento del comprador
- Hasbro y su visión de los canales de distribución y la administración logística
- Políticas de ventas al detalle y mayoreo de Reebok
- Estrategias de Wild Planet en mercados de consumo

CURSOS ON LINE: Vea CourseCompass más adelante. Compatible con BlackBoard y WebCT.

- Presentaciones en Power Point en español: En el sitio del libro **www.pearsoneducacion.net/kotler** encontrará las diapositivas en español de cada capítulo de este texto.



Para los usuarios

COURSECOMPASS: Con Blackboard y WebCT, este sitio ofrece todos los recursos del salón de clases para los usuarios en un solo lugar. Los recursos incluyen:

- Preguntas de repaso adicionales
- Case Pilot para añadir casos de análisis
- Marketing Toolkit: Módulos interactivos para un repaso y comprensión adicional de los conceptos más importantes
- Marketing Updates: Para llevar artículos actuales al salón de clases
- Mucho más . . .

Para obtener mayor información sobre el uso del CourseCompass, por favor visite **www.pearsoneducacion.net/coursecompass**.

CourseCompass requiere de una clave de acceso. Por favor póngase en contacto con su representante local de Pearson Educación.

GUÍA DE ESTUDIO: Incluye esquemas detallados de cada capítulo y ejercicios para el estudiante, además de ejercicios relacionados con anuncios impresos ganadores de premios. Esta guía es una gran herramienta de repaso para los exámenes.

SITIO WEB: Este sitio contiene dos cuestionarios por capítulo para el estudiante. El Concept Check Quiz se aplica antes de revisar el capítulo, para evaluar la comprensión inicial de los alumnos. El Concept Challenge Quiz se utiliza después de revisar el capítulo para evaluar el aprendizaje de los estudiantes. También se incluye el glosario del texto. Usted puede visitar el sitio web **www.pearsoneducacion.net/kotler**.

Reconocimientos

Ningún libro es únicamente el producto del trabajo de sus autores. Les debemos mucho a los pioneros del marketing que identificaron por primera vez sus principales problemas y desarrollaron sus conceptos y técnicas. También agradecemos a nuestros colegas de J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University y de Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina en Chapel Hill, por sus ideas y sugerencias.

Queremos agradecer especialmente a Mandy Roylance por su consejo constante e invaluable, ayuda, trabajo de desarrollo, casos de videos y otras participaciones a lo largo de cada fase de este esfuerzo de revisión. Gracias a Lew Brown y Martha McEnally, ambos de la University of North Carolina en Greensboro, por preparar casos de empresas de alta calidad; al profesor Robert Wheeler de la University of California en Irvine, por su hábil preparación del material que aparece al final de los capítulos; y a Andrea Meyer por su importante ayuda. Además, estamos en deuda con Marian Wood por ayudarnos a crear el plan de marketing para esta edición.

Muchos revisores de otras universidades proporcionaron comentarios y sugerencias valiosas. Estamos en deuda con los siguientes colegas que revisaron esta edición:

Ron Adams, *University North Florida*

Mark Anderson, *Eastern Kentucky University*

Michael Ballif, *University of Utah*

Pat Bernson, *County College of Morris*

Amit Bhatnagar, *University of Wisconsin*

Fred Brunel, *Boston University*

Jeff Bryden, *Bowling Green University*

Mary Conran, *Temple University*

Kenny Herbst, *Saint Joseph's University*

Terry Holmes, *Murray State University*

Eileen Kearney, *Montgomery County Community College*

Tina Kiesler, *Cal State University at North Ridge*

Bruce Lammers, *California State University at North Ridge*

J. Ford Laumer, *Auburn University*

Kenneth Lawrence, *New Jersey Institute of Technology*

Mohan K. Menon, *University Southern Alabama*

William Mindak, *Tulane University*

Howard Olsen, *University of Nevada at Reno*

Betty Parker, *Western Michigan University*

Vanessa Perry, *George Washington University*

Abe Qastin, *Lakeland College*

Paul Redig, *Milwaukee Area Technical College*

Roberta Schultz, *Western Michigan University*

Karen Stone, *Southern New Hampshire University*

Ruth Taylor, *Texas State University*

Mark Wasserman, *University of Texas*

Alvin Williams, *University of Southern Mississippi*

También queremos agradecer a los colegas que revisaron ediciones previas de este libro:

Sana Akili, *Iowa State University*

Mark Alpert, *University of Texas at Austin*

Allan L. Appell, *San Francisco State University*

Laurie Babin, *University of Southern Mississippi*

Thomas Brashear, *Isenberg School of Management, University of Massachusetts, Amherst*

David J. Burns, *Youngstown State University*

Sang T. Choe, *University of Southern Indiana*

Alicia Cooper, *Morgan State University*

Preyas Desai, *Purdue University*

J. Ford Laumer, Jr., *Auburn University*

Richard Leventhal, *Metropolitan State College, Denver*

Tamara Mangleburg, *Florida Atlantic University*

Patricia M. Manninen, *North Shore Community College*

H. Lee Meadow, *Northern Illinois University*

Martin Meyers, *University of Wisconsin, Stevens Point*

David M. Nemi, *Niagra County Community College*

Carl Obermiller, *Seattle University*

Howard W. Olsen, *University of Nevada, Reno*

Alan T. Shao, *University of North Carolina, Charlotte*

Martin St. John, *Westmoreland County Community College*

John Stovall, *University of Illinois, Chicago*

Jeff Streiter, *SUNY Brockport*

Donna Tillman, *California State Polytechnic University*

Simon Walls, *University of Tennessee*

Andrew Yap, *Florida International University*

Irvin A. Zaenglein, *Northern Michigan University*

También estamos en deuda con el personal de Prentice Hall que ayudó a la elaboración de este libro. La editora Katie Stevens nos brindó un apoyo energético y manejó hábilmente las muchas facetas de este complejo proyecto de revisión. También estamos muy agradecidos con Judy Leale y Cindy Durand, quienes ayudaron a dirigir el proyecto durante toda la edición. También deseamos mostrar nuestro agradecimiento a la gerente ejecutiva de marketing, Michelle O'Brian, quien proporcionó muchas buenas ideas, un diseño acertado y una actitud positiva, y a Keri Jean Miksza que fue de gran ayuda para la adquisición de las ilustraciones del libro.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias —Kathy, Betty, KC, Keri, Delaney, Mandy, Matt y Molly; y a Nancy, Amy, Melissa y Jessica— por su apoyo y motivación constantes. A ellos dedicamos este libro.

Philip Kotler
Gary Armstrong

Marketing

Versión para Latinoamérica

CAPÍTULO 1



> Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Definir qué es el marketing y explicar los pasos del proceso de marketing.
2. Explicar la importancia de entender a los clientes y el mercado, y de identificar cinco conceptos básicos de mercado.
3. Identificar los principales elementos de una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, y analizar las orientaciones de la gerencia de marketing que guían la estrategia de marketing.
4. Analizar la administración de la relación con el cliente e identificar estrategias de creación de valor *para* el cliente, y captar el valor *del* cliente a cambio.
5. Describir las tendencias y las fuerzas fundamentales que están cambiando el panorama del marketing en esta era de interrelaciones.

Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes

Presentación preliminar de los conceptos

¡Bienvenido al apasionante mundo del marketing! En este capítulo, para iniciar le presentaremos los conceptos básicos. Empezaremos con una sencilla pregunta: ¿qué es el marketing? En términos sencillos, el marketing es el manejo de relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor a cambio. El capítulo 1 está organizado en torno a cinco pasos del proceso de marketing: desde la comprensión de las necesidades del cliente y el diseño de estrategias y programas de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, hasta el establecimiento de relaciones con el cliente y la obtención de valor para la empresa. Entender los conceptos básicos y formarse ideas propias acerca de lo que en realidad significan para usted, le brindará un fundamento sólido para los siguientes temas.

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común —al igual que Concha y Toro— están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos los individuos dentro de la organización para que contribuyan a establecer relaciones duraderas con el cliente, buscando mayores valor y satisfacción para el cliente. Uno de los fundadores de Home Depot, Bernie Marcus, aseveró: “Toda nuestra gente comprende qué es el Santo Grial; no son las ganancias netas, se trata más bien de un compromiso apasionado, casi ciego, por atender bien a los clientes”.

Marketing latinoamericano

El cliente es rey

Nunca antes había sido tan cierta esta frase. En la actualidad los mercadólogos hacen hasta lo imposible para atender a su rey, incluso a nivel mental. Cuatro de ellos nos explican la tendencia. El marketing ya no es lo que era antes. Las personas están incrementando su consumo; aunque cada vez es más difícil llegar a nuevos consumidores. América Economía convocó a cuatro expertos en el tema: a César Keller, vicepresidente de marketing de Nokia para América Latina; a Mauricio Bellora, director de la división latinoamericana de Natura; a Giancarlo Bianchetti, director de marketing de Concha y Toro; y a Luis Hernán Bustos, director ejecutivo de Interbrand Chile. Los invitó a un foro de directores para discutir sobre el estado del marketing en América Latina.

El mundo cambia rápidamente. Cuando hace cinco años llegó al mercado del vino, el chileno Giancarlo Bianchetti, director de marketing de Concha y Toro, la más grande y global de las viñas chilenas, buscaba colocar cajas por todo el mundo. “‘Llevemos cajas a Estados Unidos o al Reino Unido’, decían. Me daba mucha risa porque nunca se decía: ‘Coloquemos nuestras marcas en esos países’”, recuerda. ¿Podría concebir usted hoy un mercado de vinos definido por el número de cajas más que por el glamour de las marcas? Pues eso sucedía hace apenas cinco años en uno de los negocios estrella del exitoso exportador chileno. Hoy es impensable una concepción del negocio como *mover cajas*. La marca se impone. Y quizá detrás de eso esté la razón que explica porque las exportaciones chilenas de vino superaron los \$900 millones* el año pasado o porque un vino como Don Melchor logra una de las más altas recomendaciones en la Selección del Editor 2005 de la revista especializada *Wine Spectator*.

¿Cómo ha cambiado la forma de hacer marketing en América Latina en los últimos años? “Sentimos que es necesario regionalizar más. Es necesario tener las mismas cosas en todas partes y llegar a distintos mercados de la misma forma, aunque respetando las diferencias culturales”, indica Mauricio Bellora, director de la división latinoamericana del fabricante brasileño de cosméticos Natura. “Lo primero que debe hacer un director de marketing hoy es estar más cerca del campo: las cosas están cambiando muy rápido y uno no puede trabajar desde el escritorio.”

Como complemento a este acercamiento hacia el cliente está el tema de las marcas. “Tenemos que hacer lo [mismo] que Estados Unidos ha venido haciendo por 30 o 40 años: comercializar diferentes marcas hacia el resto del mundo”, indica Bianchetti. “El desafío para el mercado latinoamericano es tener una visión más global, y no estamos acostumbrados a eso; estamos habituados a recibir cosas.”

Pero el cambio no es sencillo. “Estamos viviendo un momento muy especial”, afirma César Keller, de Nokia. “Hoy en día es más fácil conocer el punto de vista del consumidor si contamos con la tecnología adecuada”, dice. “Lo que tenemos que hacer, como gente de marketing, es invertir mucho en investigación para entender al consumidor y definir los pasos a seguir.” Y esta información, según el ejecutivo, debe servir para enfrentar la gran paradoja de estos tiempos: las personas están consumiendo cada vez más, aunque cada vez es más difícil llegar a esos consumidores. “Estamos viendo una proliferación de publicidad y de medios, pero los consumidores reaccionan a menudo negativamente hacia las formas tradicionales de publicidad.”

Para Luis Hernán Bustos, director general de Interbrand Chile, hay que pensar en las marcas como un recurso estratégico, es decir, como un recurso que puede administrarse para crear valor al accionista e integrarlo en la estrategia de negocios de la empresa. “Para esto [...], hay que trabajar más cerca del mercado”, dice.

Fuente: “El cliente es rey”, *América Economía on Line*, Especial Marcas, CMO Forum.

* Las cantidades referidas representan dólares estadounidenses, a menos que se indique otra moneda.

¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Aun cuando más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea la siguiente: el marketing es la administración redituable de las relaciones con el

cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entre-garles satisfacción.

Wal-Mart se ha convertido en el detallista más grande del mundo, y en la compañía más grande del mundo, gracias a que cumple su promesa, “¡Siempre precios bajos, siempre!” En los parques temáticos de Disney, “imaginadores” hacen maravillas en su ofrecimiento de “ha-cer realidad un sueño hoy”. Dell es líder de la industria de computadoras personales porque frecuentemente cumple su promesa de “ser directo”. Dell facilita a sus clientes el diseño per-sonalizado de sus computadoras y las entrega con rapidez en su puerta o escritorio. Éstas y otras empresas altamente exitosas saben que si cuidan a sus clientes, obtendrán un segmento del mercado y buenas utilidades.

Un marketing acertado resulta fundamental para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, IBM y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso Iglesias.

Usted ya sabe mucho acerca del marketing, pues está a todo su alrededor. Observe los resul-tados del marketing en la abundancia de productos que existen en su centro comercial más cer-cano. Observe el marketing en los anuncios que llenan la pantalla de su televisor, que aparecen en sus revistas, que llenan su buzón de correo o que dan vida a sus páginas Web. En el hogar, en la escuela, en su trabajo y en donde juega, ve el marketing en casi todo lo que hace. Sin embargo, el marketing es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor. Detrás de esto hay una enorme red de individuos y de actividades que compiten por su atención y por sus compras.

Este libro le ofrece una introducción completa y formal de los conceptos básicos y de las prácticas del marketing en la actualidad. En este capítulo, iniciamos con una definición de marketing y del proceso de marketing.

Definición de marketing

¿Qué es el marketing? Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer pu-blicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales te-levisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por Internet. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de *satisfacer las necesidades del clien-te*. Si el gerente de marketing entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla pro-ductos que ofrezcan un valor superior; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De manera que las ventas y la publi-cidad son únicamente parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, del conjunto de he-ramientas de marketing que funcionan en conjunto para satisfacer las necesidades del clien-te y para establecer relaciones con éste.

Definido de manera general, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercam-biando valor con otros.¹ En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el es-tablecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, de-finimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

Marketing

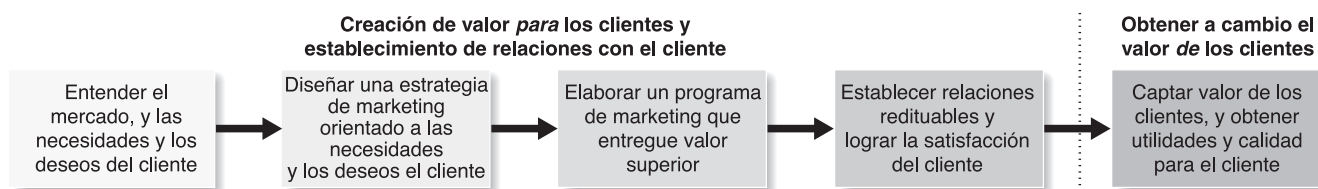
Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.

El proceso de marketing

La figura 1.1 presenta un modelo sencillo de los cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones firmes con éste. En el último paso, las compañías obtie-nen las recompensas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor *para* los consumi-dores, ellas, a la vez, captan el valor *de* los consumidores en forma de ventas, ingresos y utili-dades a largo plazo del cliente.²

FIGURA 1.1

Modelo básico del proceso de marketing.



En este capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo sencillo de marketing. En este capítulo, revisaremos cada paso, aunque nos enfocaremos en los pasos que tienen que ver con la relación con el cliente: comprensión de los clientes, establecimiento de relaciones con el cliente y obtención del valor de los clientes. En el capítulo 2 estudiaremos con mayor detalle los pasos segundo y tercero, es decir, el diseño de estrategias de marketing y la elaboración de programas de marketing.

Cómo entender el mercado y las necesidades del consumidor

En un primer paso, los encargados del marketing deben entender las necesidades y los deseos tanto del cliente como del mercado dentro del cual participan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: *necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios y relaciones; y mercados.*

Necesidades, deseos y demandas del consumidor

Necesidades

Estados de carencia percibida.

Deseos

Formas que adquiere una necesidad humana moldeada por la cultura y por la personalidad del individuo.

Demandas

Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

El concepto fundamental que subyace en el marketing son las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades *físicas* básicas de alimento, ropa, calor y seguridad; las necesidades *sociales* de pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimientos y expresión personal. Contrario a lo que muchos piensan, dichas necesidades no fueron creadas por los responsables del marketing, sino que forman una parte básica de la vida de los seres humanos.

Los **deseos** son la forma que adopta una necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual. Un hombre occidental *necesita* alimentos pero *desea* una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de Mauritania *necesita* alimentos pero *desea* un mango, arroz, lentejas y frijoles. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en **demandas**. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan verdaderas montañas de datos. Su personal, a todos niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel) permanecen cerca de los clientes. Por ejemplo, los altos ejecutivos de Wal-Mart dedican dos días a la semana a visitar tiendas y a mezclarse con los clientes. El presidente de Harley-Davidson regularmente sube a su motocicleta Harley y pasea con clientes para obtener retroalimentación e ideas.

Los altos ejecutivos del gigante de productos de consumo Procter & Gamble visitan en su hogar incluso a consumidores comunes o van de compras con ellos. “Analizamos los datos y observamos las gráficas”, afirma un ejecutivo de P&G, “pero ir de compras [con los clientes] y ver cómo la mujer cambia a los detallistas para ahorrar 10 centavos en una pieza de pan, [para], gastarlo en cosas más importantes, eso es indispensable para mantenernos a la vanguardia y con un enfoque claro”. El director general de P&G señala que “cuando el consumidor es el jefe, cuando tratas de ganar la ecuación del valor del consumidor, cuando intentas mejorar la vida del consumidor, entonces tu enfoque es externo [...] y eso implica absolutamente una gran diferencia”.³

Ofertas de marketing: Productos, servicios y experiencias

Oferta de marketing

Cierta combinación de productos, servicios, información o experiencia que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con una **oferta de marketing**, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a *productos* físicos. También incluyen *servicios*, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos de ello incluyen los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar. De manera más general, las ofertas de marketing también incluyen otras entidades como *personas, lugares, organizaciones, información e ideas*.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias generados por tales productos. Estos vendedores padecen la “*miopía de marketing*”; están tan interesados en sus productos que se concen-

tran únicamente en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente.⁴ Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, aunque lo que *realmente* necesita el cliente es un hoyo de un cuarto de pulgada. Estos vendedores enfrentarán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma *necesidad*, pero *deseará* el producto nuevo.

Los gerentes de marketing inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, podrían crear *experiencias de marca* para los consumidores.

Marketing latinoamericano

En la gran carrera por cautivar su mente, la cercanía hacia el consumidor representa una clara ventaja. Las marcas del gran comercio detallista son un ejemplo de ello. Al entrar, mientras se escucha *Under my Skin*, del inmortal Frank Sinatra, un empleado recibe a los absortos escuchas con una bienvenida cordial. Antes, claro, esos clientes dejaron sus automóviles con otro empleado, que se encargó del servicio de valet parking. Al salir, ni siquiera tienen que dejar propina a quienes los hayan atendido: va incluida en la cuenta. ¿Cuál es ese restaurante tan distinguido? Ninguno: éstos son sólo una parte de los servicios que ofrece la cadena peruana de supermercados Wong en algunas de sus tiendas. Como otros detallistas latinoamericanos, desde hace tiempo Wong está desarrollando experiencias de consumo distintivas para encantar a esos clientes y volverlos más fieles hacia su marca.

El ejemplo de Wong es de marketing experiencial, con el cual productos y empresas luchan por cautivar la mente del consumidor. El caso del supermercado Wong muestra qué tan efectivo sería este enfoque: su marca tiene entre los peruanos un reconocimiento de innovación que sobrepasa el de las marcas de productos líderes que se venden en sus propias estanterías.

Fuente: “Operación cerebro”, por Felipe Abarca Zárate, América Economía on Line, Especial Marcas, núm. 296, 25 de marzo de 2005.

Valor y satisfacción del cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de bienes y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre muchas ofertas de marketing? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran nuevamente y le cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

■ Los productos no necesariamente son objetos físicos. Aquí, el “producto” es una idea.



Los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, tal vez los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. Revisaremos estos importantes conceptos más adelante en el capítulo.

Intercambios y relaciones

Intercambio

Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un **intercambio** es el acto por el cual se obtiene de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el gerente de marketing intenta provocar una respuesta ante una oferta de marketing. La respuesta podría ser algo más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una Iglesia desea feligreses y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener *relaciones* de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican bienes, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, la meta es retener a los clientes y aumentar sus negocios con la compañía. Los gerentes de marketing desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor agregado. Más adelante abundaremos en el importante concepto de la administración de las relaciones con el cliente.

Mercados

Mercado

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

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

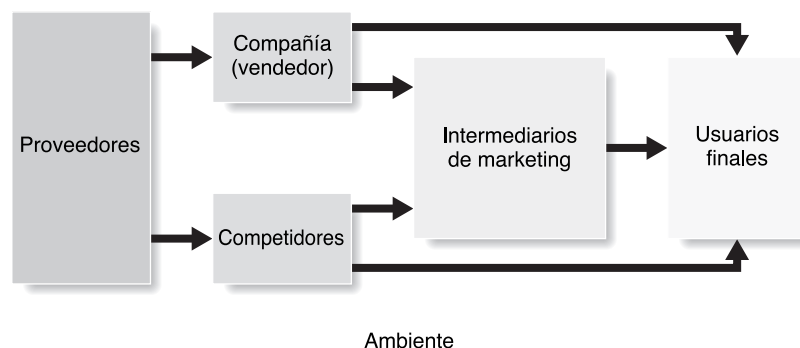
El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que normalmente pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan los bienes que necesitan, a precios accesibles para ellos. Los agentes de compras de la compañía realizan marketing cuando localizan vendedores y negocian en buenos términos.

La figura 1.2 muestra los principales elementos de un sistema moderno de marketing. En la situación común, el marketing implica servir a un mercado de consumidores finales, frente a los competidores. La compañía y los competidores envían sus respectivas ofertas y mensajes a los consumidores, ya sea de forma directa o con intermediarios de marketing. Todos los actores en el sistema reciben la influencia de importantes fuerzas del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, políticas/legales, sociales/culturales).

Cada elemento en el sistema agrega valor para el siguiente nivel. Las flechas representan relaciones que deben establecerse y administrarse. Así, el éxito de una compañía al establecer sus relaciones redituables no sólo depende de sus propios actos, sino de lo bien que el sistema completo funciona para cubrir las necesidades de los consumidores finales. Wal-Mart no cumplirá su promesa de precios bajos a menos que sus proveedores le entreguen mercancía a bajo costo; ni Ford podría ofrecer alta calidad a los compradores de automóviles, a menos que sus distribuidores brinden un servicio excelente.

FIGURA 1.2
Elementos de un sistema moderno de marketing.



Diseño de una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente

Estrategias de marketing

El arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas.

Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing es capaz de diseñar una estrategia de marketing orientado a los deseos y a las necesidades del cliente. Definimos **estrategias de marketing** como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar relaciones beneficiosas con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder dos preguntas importantes: *¿A qué clientes debemos servir (cuál es nuestro mercado meta)?* Y *¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?* Analizaremos brevemente esos conceptos de estrategia de marketing, y luego los estudiaremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Selección de los clientes a quienes se debe servir

La compañía primero debe decidir a *quién* deberá servir, y lo hace dividiendo mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y eligiendo los segmentos que perseguirá (*mercado meta*). Algunos individuos piensan que el marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes, de todas formas. Al buscar atender a todos los consumidores, es muy probable que no lo hagan bien. En vez de eso, la compañía requiere seleccionar únicamente a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, en México, la cadena Wal-Mart es propietaria de dos tipos de restaurantes. El más antiguo se llama Vips, y es un tipo de cafetería con excelentes ubicaciones, que da servicio a oficinistas y familias de la clase media típica. En la actualidad es reconocido por su café, y por añadir al negocio el área de tienda de libros, regalos y farmacia. Por otro lado está El Portón, formado por una serie de restaurantes informales de comida típica mexicana, pero con el sistema de atención tipo cafetería. El Portón está dirigido a una clase social de menores recursos y es más económico.

Incluso algunos gerentes de marketing buscan *menos* clientes y una demanda reducida. Es el caso de varias compañías que suministran energía eléctrica y que enfrentan dificultades para cubrir la demanda durante los periodos de mayor uso. En ésta y en otras situaciones de exceso de demanda, las compañías practican **desmarketing** intentando reducir el número de clientes, o modificar su demanda temporal o permanentemente. Por ejemplo, para reducir la demanda de espacio en las autopistas congestionadas de algunas ciudades importantes del mundo, existen sitios Web para alentar a los conductores a compartir el automóvil y a utilizar el transporte público.⁵

Desmarketing

Marketing para reducir la demanda temporal o permanentemente; el objetivo no es destruir la demanda, sino tan sólo reducirla o desplazarla.

Marketing latinoamericano

En varios países desarrollados los lofts surgieron en la década de 1970 adaptando como estudios lo que anteriormente habían sido pequeñas fábricas, naves industriales, talleres o almacenes, para transformarlos en edificios atractivos desde el punto de vista arquitectónico, los cuales se encuentran integrados al entorno urbano. En la actualidad, pareciera que en la Ciudad de México, un apartamento que se denomine loft tendrá una venta segura, pues el concepto marcará el futuro comercial de esa clase de propiedad. En la actualidad el término de loft se extiende a cualquier departamento que tenga grandes espacios, techos altos y materiales de construcción novedosos. Los grupos que los constructores atienden con esta oferta son las clases media alta y alta.

Fuente: "Lofts, nuevos estilos de vida", por Roxana Fabris, *Mundo Ejecutivo*, 18 de julio de 2005.

La compañía Nextel lanzó al mercado el iDEN i830. Cualquier individuo tiene la oportunidad de probar el radiocomunicador (conexión directa Nextel) conversando con una gerente de marketing de su empresa en Miami, o con algún colega en Argentina, México o Perú, gracias al *roaming* internacional. Éste es un sólido argumento para considerar la compra, pues las principales capitales tienen la cobertura de Nextel, tanto con servicio digital como analógico. No obstante, lo que más llama la atención es el GPS. Se trata del sistema de posicionamiento global, un conjunto de 24 satélites que están en órbita sobre la Tierra. Sus señales ayudan a los dispositivos localizadores a determinar la latitud y la longitud con gran precisión. Para aprovechar ese

recurso, Nextel incluyó en el aparato el software de localización Mapas & Rutas, de Webraska de Brasil. Es una base de datos con las calles de ciudades como Sao Paulo.

De hecho, con el iDEN i830 de Nextel el usuario puede digitar el nombre de su calle y aparecerá un pequeño croquis de baja definición, pero visible, el cual le indica cómo llegar a ella y su sistema muestra una ruta detallada con las calles de la ciudad. Realizado en el lenguaje Java 2 Micro Edition, Mapas & Rutas es un ejemplo de sistema basado en la localización. La propuesta está ganando adeptos en varios países de América Latina, donde muchos clientes impacientes esperan que también su pequeño celular digital funcione similarmente en algunos años.

Fuente: “La evolución de Nextel”, *América Economía on Line*, núm. 288, 24 de septiembre de 2004.

Selección de una propuesta de valor

La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma *se diferenciará y se posicionará* a sí misma en el mercado. La *propuesta de valor* de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Porsche ofrece buen desempeño y emoción al conducir: “Lo que siente un perro cuando se le revienta su correa.” El detergente Tide promete la limpieza absoluta de cualquier prenda, mientras que Gain “limpia y renueva como la luz del sol”. Altoids se posiciona a sí misma como “la menta curiosamente fuerte.”

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta del cliente de “¿por qué debería comprar su marca en vez de la marca del competidor?” Las compañías necesitan diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta.

Orientaciones de las estrategias de marketing

El marketing busca diseñar estrategias que construyan relaciones redituables con sus consumidores meta. Pero, ¿qué *filosofía* debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, a la organización y a la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

Hay cinco conceptos alternativos que las organizaciones podrían utilizar para diseñar y poner en práctica sus estrategias de marketing: *La producción; el producto; las ventas; el marketing y el marketing social*.

El concepto de producción

El **concepto de producción** señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y que son altamente costeables. Por lo tanto, la organización debería concentrarse en mejorar la eficacia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

El concepto de producción es todavía una filosofía útil en dos tipos de situaciones. La primera sucede cuando la demanda de un producto excede el abasto. Aquí, la gerencia debería buscar formas para incrementar la producción. La segunda situación se presenta cuando el costo del producto es muy alto y cuando se necesita mejorar la productividad para disminuir el costo. Por ejemplo, la filosofía de Henry Ford consistía en perfeccionar la producción del Modelo T, de manera que se redujera su costo y más consumidores pudieran solventarlo. Él bromeaba respecto de ofrecerle a la gente un automóvil de cualquier color, siempre y cuando fuera negro.

Aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción llega a causar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren un gran riesgo de enfocarse muy estrechamente en sus propias operaciones, y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con él.

El concepto de producto

El **concepto de producto** establece que los consumidores favorecen los productos que ofrecen la calidad, el desempeño y las características innovadoras mejores. Desde este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua. Algunos fabricantes consideran que si son capaces de diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados. Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para un problema con los ratones, pero que no necesariamente es una mejor trampa para ratones. La solución podría ser un aerosol químico, un servicio de exterminación de plagas o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá a menos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio de forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y convenza a los compradores de que se trata de un mejor producto.

Concepto de producción

Filosofía según la cual los consumidores prefieren productos que están disponibles y son costeables.

Concepto de producto

Idea de que los consumidores favorecen los productos que ofrecen la calidad, el desempeño y las características mejores, y de que, por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar sus productos continuamente.

■ Propuestas de valor:

Porsche se dirige a compradores con alta solvencia ofreciéndoles la promesas de un manejo excitante: “Lo que siente un perro cuando se le revienta su correa.”



Así, el concepto de producto también podría causar miopía de marketing. Por ejemplo, los dueños de empresas de ferrocarriles una vez pensaron que los usuarios querían *trenes* en lugar de *transportación*, y pasó por alto el creciente desafío representado por aerolíneas, autobuses, camiones y automóviles. Kodak supuso que los consumidores deseaban películas fotográficas en vez de una forma para captar y compartir recuerdos, y en un inicio ignoró el desafío de las cámaras digitales. A pesar de que ahora es líder de ventas en el mercado de las cámaras digitales, aún debe obtener utilidades significativas de ese negocio.⁶

El concepto de ventas

Concepto de ventas

Idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de promoción y ventas a gran escala.

Muchas compañías siguen el **concepto de ventas**, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El concepto suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores generalmente no piensan comprar, como seguros o donaciones de sangre. Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto.

La mayoría de las empresas practican el concepto de ventas cuando enfrentan una capacidad ociosa. Su objetivo es vender lo que hacen, en vez de fabricar lo que el mercado demanda. Una estrategia de marketing como ésta implica riesgos elevados; se interesa principalmente en crear transacciones de ventas y no en diseñar relaciones redituables y a largo plazo con el cliente.

El concepto de marketing

Concepto de marketing

Filosofía de la gerencia de marketing que sostiene que el logro de los objetivos de la organización depende del conocimiento de las necesidades y los deseos de los mercados meta, y de ofrecer una mayor satisfacción que los competidores.

El **concepto de marketing** establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las *rutras* hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor.

En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente, la cual ve al marketing no como una “cacería”, sino como un “cultivo”. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes. Como manifestó el célebre gerente de marketing directo Lester Wunderman: “El canto de la Revolución Industrial era el del fabricante que decía: ‘Esto es lo que hago; por favor, cómprenlo’. El llamado de la era de la información es la solicitud del consumidor: ‘Esto es lo que quiero; por favor, háganlo’”.⁷

La figura 1.3 contrasta los conceptos de ventas y de marketing. El concepto de ventas implica una perspectiva *de adentro hacia fuera*; inicia en la fábrica, se concentra en los productos existentes de la compañía y convoca a realizar una intensa campaña de promoción y ventas

FIGURA 1.3
Comparación entre los
conceptos de ventas y de
marketing.



para lograr ventas redituables; se enfoca principalmente en conquistar al cliente, es decir, en obtener ventas a corto plazo sin importar mucho quién realiza la compra y por qué.

En cambio, el concepto de marketing toma una perspectiva *de afuera hacia dentro*. La aplicación del concepto de marketing con frecuencia significa más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías *orientadas a las necesidades y los deseos del cliente* investigan a profundidad a los clientes actuales para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y servicios, y llevan a cabo las mejoras propuestas para los productos. Por lo general este tipo de marketing dirigido al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que desean ni lo que es posible. Por ejemplo, hace 20 años, ¿cuántos consumidores habrían pensado en solicitar teléfonos celulares, máquinas de fax, fotocopadoras para el hogar, servicios de compra *on line* las 24 horas, reproductores de DVD, sistema de navegación satelital en sus automóviles o PC portátiles? Tales situaciones requieren un marketing *orientado a las necesidades y los deseos del cliente*: entender las necesidades del cliente aún mejor que él mismo, y crear productos y servicios que cubran las necesidades existentes y latentes, tanto ahora como en el futuro.

Como plantea el visionario líder de Sony, Akio Morita: “Nuestro plan consiste en adelantarnos al público con nuevos productos, en vez de preguntarles qué clase de artículos desean. La gente no sabe lo que es posible, pero nosotros sí”. Y, según un ejecutivo de 3M, “Nuestra meta es dirigir a los clientes adonde desean ir, antes de que *ellos* sepan adónde quieren ir”.⁸

El concepto de marketing social

El **concepto de marketing social** cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los *deseos a corto plazo* del consumidor y el *bienestar a largo plazo* del consumidor. ¿Se trata de una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de mercados meta, haciendo siempre lo que es mejor a largo plazo para los consumidores? El concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería entregar valor para los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor *como de la sociedad*.

Considere la industria de la comida rápida. En la actualidad usted atestigüa cómo cadenas gigantescas de comida rápida ofrecen alimentos sabrosos y oportunos a precios razonables. Sin embargo, muchos grupos ambientalistas y de consumidores han manifestado sus preocupaciones. Los críticos señalan que las hamburguesas, el pollo y las papas fritas, así como la mayoría de la comida rápida contienen niveles elevados de grasas y sales. Los alimentos ahora se ofrecen en un “súper tamaño”, lo cual ocasiona que los consumidores coman en exceso, contribuyendo así a una epidemia nacional de obesidad. Los productos se venden en empaques fáciles de manejar; pero ello genera mucha basura y contaminación. Por consiguiente, al satisfacer los deseos a corto plazo de los consumidores, las muy exitosas cadenas de comida rápida estarían dañando la salud del consumidor y originando problemas ambientales a largo plazo.⁹

Como muestra la figura 1.4, las compañías deberían equilibrar tres aspectos al diseñar sus estrategias de marketing: las ganancias de la compañía, 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 titulado “Nuestro credo”, el cual hace hincapié en la honestidad, la integridad y en tomar en cuenta a la gente antes que las utilidades. Con su credo, Johnson & Johnson prefiere asumir la responsabilidad de una gran pérdida antes que enviar un lote defectuoso de uno de sus productos. Muchas empresas latinoamericanas ya han adoptado esta clase de estrategias.

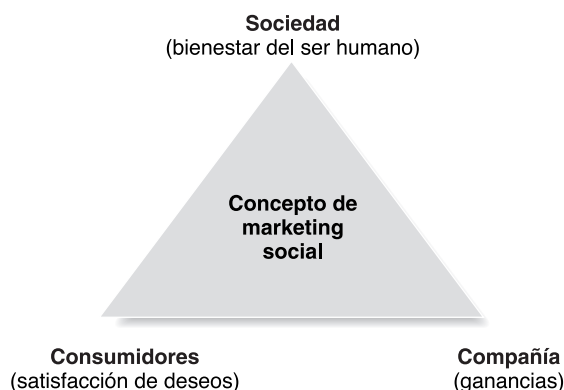
Hace años, se presentó el tristemente célebre y trágico caso de las ocho personas que murieron por consumir cápsulas de Tylenol con cianuro, marca de Johnson & Johnson. A pesar de que la empresa consideró que las píldoras fueron alteradas sólo en algunas tiendas, y no en la fábrica, rápidamente retiró todo su producto, lo que representó para la compañía una pérdida estimada en \$240 millones de ganancias. Sin embargo, a largo plazo el rápido retiro del Tylenol fortaleció la confianza y lealtad de los consumidores, y ese medicamento continuó siendo una de las marcas de analgésicos líderes en Estados Unidos.

Concepto de marketing social

Principio de marketing ilustrado que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la compañía, así como los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

FIGURA 1.4

Tres consideraciones que subyacen en el concepto de marketing social.



Los ejecutivos de marketing de Johnson & Johnson aprendieron que hacer lo correcto beneficia tanto al consumidor como a la compañía. El presidente ejecutivo de Johnson & Johnson afirmó entonces que “el credo no debería verse como un tipo de programa de asistencia social [...] sólo se trata de hacer buenos negocios. Si seguimos intentando hacer lo correcto, creemos que al final de la jornada el mercado nos recompensará”. Así, en el transcurso de los años, la dedicación de Johnson & Johnson a los consumidores y al servicio comunitario la han convertido en una de las compañías más admiradas de Estados Unidos y en una de las más redituables.¹⁰

Preparación de un plan y un programa de marketing

La estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para dichos clientes. Después, el gerente de marketing diseña un programa que en realidad entregará el valor pretendido a los clientes meta. El programa de marketing hace propicias las relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la *mezcla de marketing* de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas de marketing que la compañía utiliza para realizar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta de marketing que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta (plaza). Finalmente, debe comunicarle a los clientes meta la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). En el siguiente capítulo exploraremos con mayor detalle los programas de marketing y la mezcla de marketing.

Establecimiento de relaciones con el cliente

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente, y elaborar programas de marketing) conducen al cuarto paso, que es el más importante: crear relaciones redituables con el cliente.

Administración de las relaciones con el cliente

La *administración de las relaciones con el cliente* (CRM) es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco tiempo, la CRM se definía, de forma estrecha, como una actividad de manejo de datos del cliente. Con tal definición se enfatizaba el manejo detallado de información acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con el cliente, para incrementar su lealtad al máximo. En el capítulo 4 analizaremos esta actividad dentro de la CRM, en cuanto a la información de marketing.

Sin embargo, más recientemente la administración de las relaciones con el cliente adquirió un significado más amplio, donde la **administración de las relaciones con el cliente** es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

Administración de la relación con el cliente (CRM)

Proceso general para diseñar y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayores valor y satisfacción.

■ El concepto de marketing social: El credo de Johnson & Johnson destaca el hecho de que la gente es más importante que las ganancias. El rápido retiro de producto, después de un trágico incidente de sabotaje del Tylenol hace algunos años, costó a la compañía \$240 millones en ganancias, pero fortaleció la confianza y la lealtad de los consumidores.

NUESTRO CREDO

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con médicos, enfermeras y pacientes, con madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos con la finalidad de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados expedita y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá considerarse como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados; y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente, y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades donde vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas, así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, brindar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Hay que crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión.

Johnson & Johnson

Bloques de construcción de relaciones: Valor y satisfacción del cliente

La clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un valor y una satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser clientes leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios.

VALOR DEL CLIENTE Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una muestra confusa de productos y servicios para elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor **valor percibido por el cliente**, es decir, la evaluación que hace el cliente respecto de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores.

Por ejemplo, los clientes de FedEx reciben diversos beneficios. El más evidente es la entrega rápida y confiable de sus envíos; sin embargo, al utilizar FedEx, los clientes también podrían recibir valores adicionales de estatus e imagen. El uso de FedEx suele provocar que quien envía y quien recibe el paquete se sientan más importantes. Al decidir si enviarán un paquete por FedEx, los clientes juzgan éstos y otros valores percibidos tomando en cuenta los costos de dinero, de esfuerzo y aun los costos psíquicos del uso del servicio. Además, comparan el valor de utilizar los servicios de esta compañía, con el valor de emplear a otras compañías de envíos como UPS, DHL o los servicios postales de cada país y eligen el servicio que les ofrece el mayor valor percibido.

Con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos del producto de manera precisa ni objetiva, sino que actúan de acuerdo con el valor *percibido*. Por ejemplo, ¿FedEx realmente realiza la entrega urgente más rápida y confiable? Si es así, ¿este mejor servicio vale los precios más altos que cobra? El servicio postal estadounidense arguye que su servicio de entrega urgente es igualmente bueno y que sus precios son mucho más bajos. Sin embargo, según la participación en el mercado, la mayoría de los consumidores perciben lo contrario.

Valor percibido por el cliente

La diferencia entre el valor total y el costo total para el cliente.

■ ¿Los servicios de FedEx justifican su precio más elevado? FedEx cree que sí. Sus anuncios prometen que si usted necesita confiabilidad, rapidez y tranquilidad, sólo piense: “Relájese, es FedEx.”



Diariamente confían a FedEx 3 millones de paquetes urgentes, lo cual equivale a una participación del 46 por ciento en el negocio de envío aéreo para el siguiente día, en comparación con la participación del 6 por ciento del servicio postal estadounidense, el cual enfrenta el reto de cambiar tales percepciones que tienen los clientes acerca del valor.¹¹

Satisfacción del cliente

Grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE La **satisfacción del cliente** depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, el cliente se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes. Los clientes que se sienten muy satisfechos hacen compras repetidas y le cuentan a los demás acerca de sus buenas experiencias con el producto. La clave consiste en hacer coincidir las expectativas del cliente con el desempeño de la compañía. Las empresas inteligentes buscan *encantar* a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y entregando *más* de lo que prometieron (véase Marketing real 1.1).¹²

No obstante, aun cuando la compañía centrada en el cliente busca darle a éste una alta satisfacción, en relación con sus competidores, no intenta *incrementar al máximo* la satisfacción del cliente. Una compañía siempre podría aumentar la satisfacción del cliente al disminuir sus precios o al incrementar sus servicios; aunque esto resultara en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar rentabilidad del valor del cliente, lo cual requiere de un equilibrio muy delicado: el gerente de marketing debe continuar generando mayor valor y satisfacción del cliente, pero sin “obsequiar la casa”.

Niveles y herramientas de la relación con el cliente

Las compañías construyen relaciones con el cliente en varios niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una compañía con muchos clientes de escaso margen buscaría establecer *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Procter & Gamble no visita ni llama por teléfono a todos sus clientes de una determinada marca para conocerlos directamente. En cambio, P&G crea relaciones a través de la publicidad diseño de marca, promociones de venta, un número gratuito para respuestas a los clientes y su sitio Web.

En el otro extremo, en los mercados con pocos clientes y amplios márgenes, los vendedores buscan crear *sociedades completas* con sus clientes más importantes. Por ejemplo, los equipos para clientes de P&G trabajan estrechamente con Wal-Mart y otros grandes vendedores al detalle; en tanto que Boeing está asociada con American Airlines, Delta y otras líneas aéreas para diseñar aviones que satisfagan por completo sus requerimientos. Entre esas situaciones extremas hay otros niveles de relaciones con los clientes.

En la actualidad, la mayoría de las compañías líderes desarrollan programas para fomentar la lealtad y la retención del cliente. Además de ofrecerles de manera consistente niveles altos de valor y satisfacción, los encargados del marketing utilizan herramientas de marketing específicas para establecer vínculos más fuertes con los consumidores. Por ejemplo, en la actualidad muchas compañías ofrecen *programas de marketing de frecuencia* que recompensan a los clientes que compran a menudo o en grandes cantidades. Las líneas aéreas cuentan con

- Construcción de relaciones con el cliente: Harley-Davidson patrocina al Harley Owners Group (H.O.G.), que brinda los propietarios de motocicletas Harley “una forma organizada de compartir su pasión y demostrar su orgullo”. El club internacional ahora cuenta con más de 1300 miembros locales y 800,000 internacionales.



programas de viajeros frecuentes, los hoteles tienen mejores habitaciones para sus huéspedes frecuentes y los supermercados otorgan descuentos a “clientes muy importantes”.

Otras compañías patrocinan *programas de marketing para asociaciones* que ofrecen descuentos especiales a sus miembros y crean comunidades de asociados. Por ejemplo:¹³

Harley-Davidson patrocina al Harley Owners Group (H.O.G.), que brinda a los poseedores de una motocicleta Harley “una forma organizada de compartir su pasión y de demostrar su orgullo”. Los beneficios de la membresía a H.O.G. incluyen dos revistas (*Hog Tales* y *Enthusiast*), un *Manual de viajero H.O.G.*, un programa de asistencia en el camino, un plan de seguros diseñado especialmente, el servicio de recuperación en caso de robo, un centro de viajes y un programa “Fly & Ride” que permite a los miembros rentar motocicletas Harley cuando se encuentren de vacaciones. La compañía también mantiene un extenso sitio Web para H.O.G., que ofrece información sobre miembros locales, rallies, eventos y beneficios de H.O.G. El club internacional ahora incluye a más de 1,300 miembros locales y más de 800,000 miembros en todo el orbe.

Marketing latinoamericano

Las tradicionales reuniones de Tupperware, donde un grupo de mujeres conversan sobre las bondades de los recipientes herméticos, ya tienen su equivalente para los hombres. Inspirada en una iniciativa de su subsidiaria en Colombia, la distribuidora británica de licores Diageo PLC decidió crear el programa Legacy para su marca de whisky Buchanan's. Los consumidores brindan en su casa una degustación de maltas para 35 amigos, dirigida por un “Embajador de la marca”. “La idea es pasar una velada muy agradable, contando cómo se hace la marca”, indica Pedro Mendonça, gerente de marketing brasileño de Scotchs de Diageo Global Brand Team, en Amsterdam. La elección de América Latina para esta iniciativa no es mera casualidad, pues la marca Buchanan's, creada en en la década de 1960, vende el 99 por ciento de su producción en esta región.

Fuente: “Reuniones Buchanan's”, por Max Alberto González, Sao Paulo, América Economía *on Line*, núms. 305-306, 19 de agosto de 2005.

Marketing real 1.1

Relaciones con el cliente: Encantando a los clientes

Las mejores compañías de marketing saben que el hecho de deleitar a los clientes implica algo más que abrir un departamento de quejas, sonreír mucho y ser agradable. Estas compañías establecen estándares muy altos para la satisfacción del cliente y a menudo realizan esfuerzos aparentemente extravagantes para alcanzarlos. Considere el siguiente ejemplo:

Un hombre compró su primer Lexus nuevo: una máquina de \$45,000. Podía pagar un Mercedes, un Jaguar o un Cadillac; pero compró el Lexus. Recibió su nueva adquisición y empezó a conducir hacia su hogar, entregándose al lujo del olor de la piel interior y del extraordinario manejo. En la carretera interestatal, presionó todo el acelerador y sintió la fuerza del motor en el fondo de su estómago. Las luces, los limpiaparabrisas, el portavasos que salió de la consola central, la calefacción del asiento que calentó su cuerpo esa fría mañana de invierno, todo lo probó con un creciente placer. De repente, encendió la radio; su estación favorita de música clásica se escuchó con un espléndido sonido cuadrafónico que rebotó por todo el interior. Oprimió el segundo botón y encontró su estación favorita de noticias. El tercer botón sintonizó su estación favorita de diálogos, los cuales lo mantienen despierto durante los viajes largos. El cuarto botón estaba destinado a la estación de rock favorita de su hija. De hecho, todos los botones cumplían sus gustos específicos. El cliente sabía que el automóvil era inteligente, ¿pero acaso también era psíquico? No. El mecánico de Lexus indagó sus selecciones de radio en el automóvil que entregó y las insertó en el Lexus nuevo. El cliente estaba encantado; éste era su automóvil ahora, ¡de principio a fin! Nadie le dijo al mecánico que lo hiciera, sólo es parte de la filosofía de Lexus: deleita a un cliente, continúa encantándolo y tendrás un cliente de por vida. Lo que hizo el mecánico no le costó ni un centavo a Lexus y, sin embargo, consolidó la relación que podría valer seis grandes cifras para Lexus, en el valor de por vida del cliente. Este tipo de pasión para forjar relaciones que tienen sus distribuidores en todo el país ha logrado que Lexus sea el vehículo de lujo de mayor venta en Estados Unidos.

Algunos estudios demuestran que el hecho de llegar a los extremos para mantener felices a los clientes, aunque a veces sea costoso, va de la mano con un buen desempeño financiero. Los clientes encantados regresarán una y otra vez. Así, en el mercado actual tan competitivo, las compañías costearían las pérdidas de dinero en una transacción, si ello les ayuda a cimentar una relación redituable de largo plazo con el cliente.

Para las compañías que están interesadas en maravillarse a los clientes, el valor y los servicios excepcionales van más allá que un conjunto de políticas o acciones, pues constituyen una actitud en toda la compañía, que es una parte importante de la cultura general de la empresa. Los empleados de la cafetería Un Deux Trois en Minneapolis aprenden del propietario del restaurante, Michael Morse, a servir al cliente. En una ocasión, Morse escuchó a un cliente hablar emocionado acerca de los *omelettes* del restaurante chino que estaba del otro lado de la calle. La siguiente ocasión que el cliente visitó el café, Morse le sirvió los mismos *omelettes*.

Southwest Airlines es muy conocida por sus tarifas bajas y sus llegadas puntuales. Sin embargo, su amistosa y a menudo divertida tripulación se esfuerza mucho por deleitar a los clientes. Una ocasión, después de alejarse de la puerta de salida, un piloto de Southwest observó a una pasajera angustiada, con sudor en su rostro y corriendo hacia el avión, y descubrió que iba muy retrasada y había perdido el avión. El piloto regresó a la puerta para recogerla. El vicepresidente



■ Deleitando a los clientes: el personal de vuelo de Southwest Airline, amistoso y a menudo divertido, hace todo lo posible por encantar a los clientes. Aquí, una azafata de Southwest, disfrazada, entrega dulces el día de Halloween.

ejecutivo de atención a clientes de Southwest manifestó que “eso infringió todas las reglas, pero felicitamos al piloto por su buen trabajo”.

Los hoteles Four Seasons, bien conocidos por su excelente servicio, narran a todos sus empleados la historia de Ron Dymant, un maletero de Toronto, a quien se le olvidó subir el portafolios de un huésped en su taxi cuando se marchaba. El maletero llamó al huésped, un abogado de Washington D.C., y se enteró que necesitaba desesperadamente el portafolios para una reunión de la mañana siguiente. Sin solicitar la aprobación del gerente, Dymant se subió a un avión y devolvió el portafolios. La compañía lo nombró Empleado del Año.

De manera similar, la cadena de tiendas departamentales Nordstrom tiene abundantes historias acerca de su servicio heroico, como los empleados que entregaron los pedidos en los hogares de los clientes o que calentaban sus automóviles mientras los clientes pasaban un poco más de tiempo haciendo compras. En un caso, se cuenta que un empleado del mostrador hizo una devolución a un cliente por un neumático (Nordstrom no vende neumáticos), pero la tienda se enorgullece de tener una política de hacer devoluciones sin preguntar. Incluso se cuenta la historia sobre un hombre cuya esposa, una cliente leal de Nordstrom, murió con una deuda pendiente de \$1,000 con la tienda. Nordstrom no sólo canceló la deuda, sino que envió flores al funeral.

No hay una fórmula sencilla para cuidar a los clientes, pero tampoco se trata de un gran misterio. Según el director general de L. L. Bean, “muchas personas tienen cosas curiosas que decir acerca del servicio al cliente... pero sólo se trata de una actividad diaria, continua, interminable, persistente, perseverante y compasiva”. Para las empresas que tienen éxito, también es muy redituable.

Fuentes: Los ejemplos y las citas son de Denny Hatch y Ernie Schell, “Delight your customers”, *Target Marketing*, abril del 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 del 2003, p. 57. Véase también “Lexus Retains Best-Selling Luxury Brand Title for Four Years in a Row”, 5 de enero de 2004, tomado de www.lexus.com/about/press_releases/index.html; y “Lexus Awards and Accolades”, tomado de www.lexus.com, junio de 2004.

■ Manejo de relaciones selectivas: BankOne en Lousiana hace que sus clientes “Premier One” sepan que son “especiales, exclusivos, privilegiados y valorados”. Por ejemplo, después de presentar una tarjeta de oro especial al “conserje”, que está cerca de la puerta principal, se les dirige a una ventanilla especial, sin formarse en una fila, o al escritorio de un empleado bancario que cuenta con una capacitación especial.



Para diseñar relaciones con el cliente las firmas podrían incluir vínculos estructurales, así como beneficios económicos y sociales. Por ejemplo, el gerente de marketing podría abastecer a sus clientes con equipo especial o vínculos *on line* que les ayuden a manejar sus pedidos, su nómina o su inventario. Y algunos mayoristas líderes en el área farmacéutica han establecido un sistema *on line* para ayudar a las pequeñas farmacias a manejar sus inventarios, su entrada de pedidos y su espacio en anaqueles.

La naturaleza cambiante de las relaciones con el cliente

Están ocurriendo cambios significativos en la forma en que las compañías se relacionan con sus clientes. Las compañías de antaño se interesaban en el marketing masivo para todos los clientes a su alcance. Las compañías actuales construyen relaciones más directas y duraderas con clientes seleccionados de forma más cuidadosa. A continuación se incluyen algunas tendencias importantes en la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes.

Relación con clientes seleccionados de forma más cuidadosa

En la actualidad, pocas empresas practican un verdadero marketing masivo (vender de manera estandarizada a cualquier cliente que llegue). Ahora la mayoría de los gerentes de marketing saben que no buscan tener relaciones con todos los clientes, sino que deben dirigirse a un menor número de clientes, pero más rentables.

Al mismo tiempo que las compañías descubren nuevas formas de proporcionar mayor valor *para* los clientes, también están empezando a evaluar cuidadosamente el valor *de* los clientes para la empresa. Denominado *manejo selectivo de relaciones*, muchas compañías ahora utilizan análisis de la rentabilidad del cliente para descartar a clientes no redituables y dirigirse a los redituables para mimarlos. Una vez que identifican clientes redituables, las empresas podrían crear ofertas atractivas y trato especial para captar a esos clientes y ganar su lealtad.

¿Pero qué debería hacer la compañía con los clientes que no son redituables? Si puede convertirlos en rentables, quizás incluso desee “despedir” a los clientes que son muy poco razonables o que el costo de servirlos resulta más alto de lo que valen. Por ejemplo, la industria bancaria encabeza la evaluación de la rentabilidad del cliente. Después de décadas de anali-

zar una amplia red para atraer a tantos clientes como fuera posible, en la actualidad muchos bancos depuran sus inmensas bases de datos para identificar a los clientes ganadores y descartar a los perdedores.

Ahora los bancos calculan de forma rutinaria el valor del cliente con base en factores como el saldo promedio en una cuenta, la actividad de la cuenta, el uso de servicios, las visitas a sucursales y otras variables. Un representante bancario de servicio al cliente utiliza ese tipo de calificaciones del cliente para decidir cuánta (mucho o poca) libertad de acción otorgarle al cliente que desea, digamos, una menor tasa de interés en la tarjeta de crédito o eximir de los cargos por cheques sin fondos suficientes. Los clientes redituables a menudo consiguen lo que desean; sin embargo, aquellos cuyas cuentas representan pérdidas monetarias para el banco rara vez conseguirán algo por parte de los representantes.

Desde luego, este proceso de selección implica muchos riesgos. Por un lado, resulta difícil predecir las utilidades futuras. Un estudiante de preparatoria que está a punto de estudiar una licenciatura en una universidad de prestigio y quien después obtendrá un buen empleo en una empresa transnacional, quizá sea poco redituable ahora, pero vale la pena cortejarlo para el futuro. No obstante, la mayoría de los bancos consideran que los beneficios sobrepasan a los riesgos. Por ejemplo, después de que hace algunos años un banco estadounidense impuso una comisión por uso ventanilla de \$3 a los clientes que representaban pérdidas monetarias, 30,000 de ellos (o casi el 3 por ciento de los clientes del banco) cancelaron sus cuentas. No obstante, muchos clientes marginales se volvieron rentables al incrementar sus saldos en cuenta lo suficiente para evitar la comisión o al acudir a los cajeros automáticos en vez de las ventanillas. En general la imposición de la comisión incrementó la rentabilidad de la base de clientes del banco.¹⁴

Relaciones a largo plazo

De la misma forma que las compañías se están volviendo más selectivas respecto de los clientes a quienes atender, ahora tienen en cuenta a los clientes elegidos de una forma más profunda y duradera. Las compañías de la actualidad van más allá de diseñar estrategias para *atraer* nuevos clientes y crear *transacciones* con ellos. Están utilizando la administración de relaciones con el cliente para *retener* clientes, y diseñar *relaciones* redituables y a largo plazo con ellos. El nuevo enfoque señala que el marketing es la ciencia y el arte de localizar, retener y cultivar clientes redituables.

¿Por qué el nuevo énfasis en retener y cultivar a los clientes? En el pasado, los mercados en crecimiento y una economía resplandeciente implicaban tener clientes en abundancia. Sin embargo, ahora las compañías enfrentan algunas realidades de marketing diferentes. Los cambios demográficos, competidores más sagaces y una capacidad excesiva en muchas industrias causan que haya menos clientes en el entorno. Muchas compañías ahora luchan por lograr una participación en mercados en franca desaparición.

Como resultado, se han incrementado los costos por atraer nuevos clientes; de hecho, en promedio, cuesta de cinco a diez veces más atraer a un cliente nuevo que mantener satisfecho a uno ya existente. Sears descubrió que cuesta doce veces más atraer a un cliente que conservar a uno que ya tiene. Considerando los nuevos hechos, las compañías hacen todo lo posible por conservar a los clientes redituables.¹⁵

Relaciones directas

Además de conectarse más profundamente con sus clientes, muchas compañías también se conectan de forma más *directa*. De hecho, el marketing directo está en pleno auge. Ahora los clientes tienen la oportunidad de comprar casi cualquier artículo sin acudir a una tienda: por teléfono, por catálogos para pedidos por correo, en el puesto de revistas y *on line*. Los agentes de compras de los negocios compran de forma rutinaria en la Web artículos que van desde el abastecimiento estándar para la oficina, hasta costosos equipos de cómputo de alta tecnología.

Algunas compañías venden *únicamente* a través de canales directos; es el caso de empresas como Dell y Amazon.com, sólo por mencionar algunas. Otras utilizan conexiones directas para complementar sus otros canales de comunicación y distribución. Por ejemplo, Sony vende consolas de Playstation y juegos mediante detallistas, con el apoyo de millones de dólares de publicidad en los medios de comunicación. Sin embargo, Sony utiliza su sitio Web www.PPlayStation.com para establecer relaciones con jugadores de todas las edades. El sitio ofrece información acerca de los juegos más recientes, noticias sobre eventos y promociones, guías y apoyos para los juegos, e incluso foros *on line* donde algunos jugadores comparten sugerencias y anécdotas.

Algunos gerentes de marketing aclaman el marketing directo como “el modelo de marketing del futuro”, y visualizan un día en el que todas las compras y las ventas implicarán conexiones directas entre las compañías y sus clientes. Otros, aunque están de acuerdo en que el marketing directo tendrá una función cada vez más importante, lo consideran sólo una forma diferente de llegar al mercado. En los capítulos 16 y 17 estudiaremos con mayor detalle el mundo del marketing directo.

Administrar las relaciones con los asociados

Trabajo cercano con los asociados de otros departamentos de la compañía, y fuera de ésta, para ofrecer en conjunto mayor valor para los clientes.

Administración de las relaciones con los asociados

Cuando se trata de crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con él, los gerentes de marketing actuales saben que no pueden hacerlo solos, sino que deben trabajar de cerca con diversos asociados de marketing. Además de ser eficaces para *administrar las relaciones con el cliente*, los encargados del marketing también deben ser buenos para **administrar las relaciones con los asociados**. Están ocurriendo grandes cambios en la forma en que los gerentes de marketing trabajan como asociados de otros dentro y fuera de la compañía, para entregar, de manera conjunta, mayor valor a los clientes.

Asociados dentro de la compañía

De manera tradicional, los mercadólogos buscan entender a los clientes y representar sus necesidades ante distintos departamentos de la compañía. El antiguo enfoque consistía en que el marketing lo realizaran únicamente el personal de marketing, de ventas y de atención al cliente. Sin embargo, en el mundo más interconectado de hoy, el marketing ya no es el único depositario de las interacciones con el cliente. Cualquier área funcional podría interactuar con los clientes, especialmente de forma electrónica. La nueva perspectiva señala que cada empleado debe enfocarse en el cliente. David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, atinadamente dijo que “el marketing es demasiado importante para dejarlo sólo en manos del departamento de marketing”.¹⁶

En la actualidad, en vez de permitir que cada departamento trabaje por su cuenta, las empresas vinculan a todos los departamentos para lograr la meta de crear valor para el cliente. En vez de asignar únicamente a personal de ventas y de marketing para trabajar con los clientes, están formando equipos multifuncionales para atender clientes. Por ejemplo, Procter & Gamble asigna a “equipos de desarrollo para el cliente” en cada una de sus principales cuentas de detallistas. Estos equipos —que incluyen personal de ventas y de marketing, especialistas en operaciones, analistas de mercados y financieros, y otros— coordinan los esfuerzos de muchos departamentos de P&G con el objetivo de ayudar al detallista a ser más exitoso.

Asociados de marketing fuera de la empresa

También está cambiando la forma en que los gerentes de marketing se vinculan con sus proveedores, asociados de canal e incluso sus competidores. En la actualidad la mayoría de las compañías están conectadas a una red y dependen mucho de las sociedades establecidas con otras empresas.

Los canales de marketing incluyen distribuidores, vendedores al detalle y otros que vinculan a la firma con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo que abarca las materias primas, los componentes y los artículos finales que se llevan hasta los consumidores finales. Por ejemplo, la cadena de suministro de computadoras personales consiste en los proveedores de transistores y otros elementos para computadoras, los fabricantes de monitores, los distribuidores, los detallistas y otros que venden las computadoras.

Gracias al correcto manejo de la *cadena de proveedores*, en la actualidad muchas compañías fortalecen sus conexiones con sus asociados a lo largo de la cadena de proveedores. Saben que su éxito no sólo reside en un buen desempeño, sino que el éxito en la creación de relaciones con el cliente también depende del desempeño de toda su cadena de proveedores, en comparación con las cadenas de los competidores. Estas compañías no sólo tratan a los proveedores como vendedores, y a los distribuidores como clientes, sino que tratan a ambos como asociados en el valor para el cliente. Por otro lado, Lexus, por ejemplo, trabaja de cerca con proveedores seleccionados de forma cuidadosa para mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones. A la vez, trabaja con sus concesionarios para ofrecer apoyo de ventas y servicio de la mejor calidad, lo cual atraerá clientes y hará que regresen siempre.

Además de administrar la cadena de suministro, las compañías de hoy también están descubriendo que necesitan asociados *estratégicos* si desean ser eficaces. En el nuevo entorno global más competitivo, trabajar solo significa quedarse obsoleto. Las *alianzas estratégicas* están prosperando casi en todas las industrias y los servicios. Por ejemplo, Dell Computer recientemente lanzó anuncios que muestran cómo su sociedad con Microsoft e Intel ofrece soluciones a la medida para negocios electrónicos. Volkswagen trabaja de forma conjunta con Archer Daniels Midland para desarrollar combustible biodiesel. En ocasiones, incluso los competidores trabajan de la mano buscando un beneficio en común:

Hewlett-Packard (HP) recientemente se asoció con Apple Computer para lanzar al mercado iPods marca HP, fabricados por Apple, como parte del esfuerzo de HP por ampliar su presencia en electrónicos de consumo. “Al asociarnos con Apple, tenemos la oportunidad de agregar valor, al integrar la oferta de música digital más grande del mundo con la estrategia de entretenimiento digital más grande de HP”, afirma la presidenta y directora general de HP, Carly Fiorina. Steve Jobs, director general de Apple indica que “la meta de Apple es colocar iPods y iTunes en las manos de todos quienes amen la música alrededor del mundo, y el hecho de asociarnos con HP, una compañía innovadora, nos ayudará hacerlo”.¹⁷

Como asevera Jim Kelly, ex director general de UPS, “el viejo adagio que dice que ‘si no puedes vencer al enemigo, únete’ se está reemplazando por el de ‘únete y no podrás ser vencido’”.¹⁸

Captura del valor de los clientes

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing implican la construcción de relaciones con el cliente, al crear y entregarle valor superior. El paso final se refiere a captar valor a cambio, en forma de ventas actuales y futuras, participación de mercado y ganancias. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa deja clientes muy satisfechos que permanecen leales y compran más. Esto, a la vez, implica mayores ganancias a largo plazo para la empresa. A continuación, analizaremos los resultados de crear valor para el cliente: lealtad y retención del cliente, participación en el mercado y participación del cliente, y valor del cliente.

Formación de la lealtad y retención del cliente

Una buena administración de las relaciones con el cliente origina alta satisfacción en él. A la vez, los clientes muy satisfechos permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y de sus productos. Algunos estudios muestran grandes diferencias en la lealtad de los clientes casi insatisfechos, satisfechos hasta cierto punto y totalmente satisfechos. Incluso una ligera disminución de la satisfacción completa originaría un enorme descenso en la lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de la relación con el cliente no es sólo crear satisfacción del cliente, sino su deleite.¹⁹

Las compañías se están dando cuenta de que perder un cliente significa perder algo más que una venta. Significa perder el flujo de compras total que el cliente realizaría durante una vida de patrocinio. Por ejemplo, veamos un caso impresionante de **valor de por vida del cliente**:

Valor de por vida del cliente

Valor de todo el flujo de compras que el cliente realizará durante toda una vida de patrocinio.

Stew Leonard, que opera un supermercado sumamente redituable con tres tiendas, señala que ve volar \$50,000 de su tienda cada vez que observa un cliente enfadado. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta alrededor de \$100 a la semana, compra 50 semanas al año y permanece en el área durante cerca de diez años. Si este cliente tiene una experiencia desagradable y cambia a otro supermercado, Leonard pierde \$50,000 en ingresos. La pérdida sería aun mucho mayor si el cliente desilusionado comparte su mala experiencia con otros clientes y origina que ellos desertan. Para lograr que los clientes continúen regresando, Stew Leonard creó lo que el *New York Times* denominó la “Disneylandia de las tiendas de lácteos”, que incluye personajes disfrazados, horarios de entretenimiento, un zoológico de mascotas y animatronics dentro de la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, el negocio de Stew Leonard ha crecido a un ritmo sorprendente. Lleva 29 ampliaciones a la tienda original, la cual ahora atiende a más de 250,000 clientes cada semana. Esta legión de compradores leales es resultado principalmente de la pasión de la tienda por servir al cliente. La regla #1 de Stew Leonard es que

■ Valor de por vida del cliente: para lograr que los clientes regresen, la tienda de Stew Leonard ideó la “Disneylandia de las tiendas de lácteos”. Regla #1: el cliente siempre tiene la razón. Regla #2: si el cliente alguna vez se equivoca, ¡será necesario aplicar nuevamente la regla #1!



el cliente siempre tiene la razón. La regla #2 afirma que si el cliente se equivoca alguna vez, ¡será necesario aplicar nuevamente la regla #1!²⁰

Stew Leonard no es el único que aprecia el valor de por vida del cliente. Lexus, una exclusiva y original marca de autos deportivos estima que un solo cliente satisfecho y leal tiene un valor de por vida en ventas de \$600,000. Es valor de por vida de un cliente de Taco Bell, una famosa franquicia de tacos cuya matriz se encuentra en los Estados Unidos, excede los \$12,000.²¹ Por lo tanto, trabajar para retener y cultivar a clientes tiene sentido económico. De hecho, una compañía quizá pierda dinero en una transacción específica, y aún así obtenga un gran beneficio de una relación a largo plazo.

Lo anterior significa que las compañías deben establecerse metas altas al diseñar las relaciones con sus clientes. El deleite del consumidor crea un vínculo emocional con un producto o servicio, no sólo una preferencia racional. L. L. Bean, otro detallista muy conocido por su excelente servicio al cliente y la gran lealtad de sus compradores, señala la siguiente “regla de oro”: Venda buena mercancía, trate a sus clientes como seres humanos, y siempre regresarán por más”. Un ejecutivo de marketing afirma que “depender de los clientes es algo ‘tan básico, que da miedo’. Nosotros averiguamos las necesidades y los deseos de nuestros clientes, y luego los entregamos en exceso”.²²

Incremento de la participación del cliente

Participación del cliente

Porcentaje de la compra del cliente que una compañía obtiene en sus categorías de productos.

Más allá del simple hecho de retener buenos clientes para captar su valor de por vida, una buena administración de las relaciones con el cliente ayudaría a que los gerentes de marketing incrementen su **participación del cliente**: el porcentaje que reciben de las compras del cliente en sus diferentes categorías de productos. Muchos mercadólogos ahora dedican menos tiempo a estimar la forma de incrementar la participación en el mercado, y más tiempo a intentar aumentar la participación del cliente. Así, los bancos desean incrementar la “participación de la cartera”; los supermercados y restaurantes buscan obtener mayor “participación del estómago”; las compañías automotrices quieren incrementar la “participación en la cochera”; en tanto que las líneas aéreas buscan una mayor “participación en los viajes”.

Para aumentar la participación del cliente, las empresas fortalecen sus relaciones con éste ofreciendo mayor variedad a los clientes actuales. O quizá capaciten a sus empleados para lograr compras cruzadas y ventas ampliadas, para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil al fortalecer las relaciones con sus 35 millones de clientes, para incrementar su participación en las compras de cada cliente. Siendo originalmente un vendedor de libros *on line*, Amazon ahora ofrece a los consumidores música, videos, regalos, juguetes, artículos electrónicos, productos de oficina, artículos para el hogar, productos de jardinería, ropa y accesorios, y subastas en línea. Además, con base en el historial de compras de cada cliente, la compañía les recomienda libros, discos compactos o videos relacionados que les serían de interés. De esta forma, Amazon.com capta una mayor participación del presupuesto para esparcimiento y entretenimiento de cada cliente.

Construcción del valor del cliente

Ahora sabemos la importancia de no adquirir únicamente clientes, sino de retenerlos y cultivarlos también. La administración de relaciones con el cliente tiene una perspectiva a largo

■ Para aumentar el valor de por vida y el valor del cliente, el anuncio del despunte muy exitoso de Cadillac está dirigido a una generación de consumidores más jóvenes.



Valor del cliente
Los valores combinados totales de por vida del consumidor, de todos los consumidores de la compañía.

plazo. Las compañías no sólo desean crear clientes redituables, sino “poseerlos” de por vida, captar su valor de por vida y ganar una mayor participación en sus compras.

¿Qué es el valor del cliente?

El fin último de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto **valor del cliente**.²³ El valor del cliente es la combinación del tiempo de vida de los clientes de una empresa, descontada de los compradores actuales y potenciales de todas las compañías. Evidentemente, cuanto más leales sean los clientes redituables de la compañía, mayor será el valor del cliente para la empresa. El valor del cliente podría ser una mejor medida del desempeño de una empresa, que las ventas actuales o la participación en el mercado. Mientras que las ventas y la participación en el mercado reflejan algo pasado, el valor del cliente sugiere el futuro. Considere el ejemplo de Cadillac:

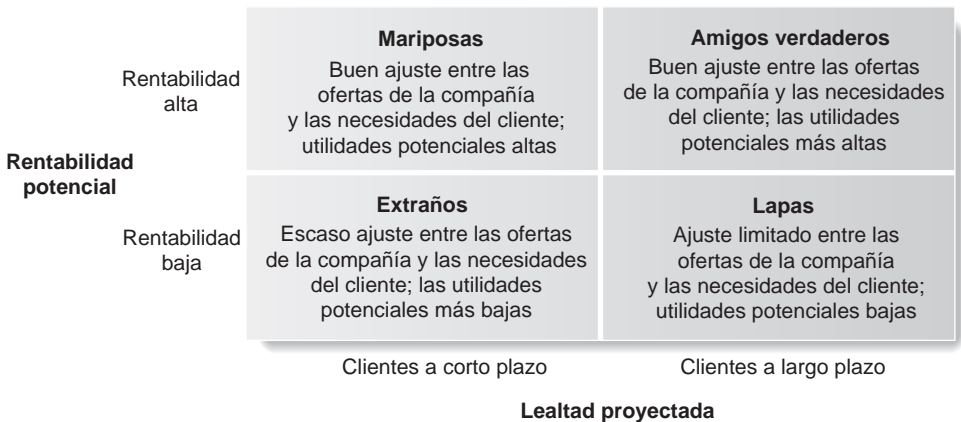
Durante las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía a algunos de los clientes más leales de la industria. Para toda una generación de clientes de automóviles, el nombre “Cadillac” definió el lujo estadounidense. En 1976, la participación de Cadillac en el mercado de los vehículos de lujo alcanzó un enorme 51 por ciento. Con base en la participación de mercado y en las ventas, el futuro de la marca parecía brillante. Sin embargo, las medidas del valor del cliente hubieran pintado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (tenían una edad promedio de 60 años) y el valor de por vida para el cliente medio estaba disminuyendo; muchos consumidores de Cadillacs estaban conduciendo su último automóvil. Por lo tanto, aun cuando la participación de Cadillac en el mercado era buena, el valor de sus clientes no lo era. Compare esto con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no le permitió ganar la primera guerra por la participación en el mercado. No obstante, consiguió clientes más jóvenes, con mayor valor o esperanza de vida. El resultado: Cadillac ahora capta sólo aproximadamente un 15 por ciento del mercado, menos que BMW; además, el valor del cliente de BMW continúa siendo mucho más elevado, pues tiene más clientes con un mayor valor promedio por vida. De manera que la participación en el mercado no es la respuesta; deberíamos preocuparnos no sólo por las ventas actuales, sino también por las ventas futuras. El valor de por vida del cliente y su valor para la empresa son la clave del juego.²⁴

Establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos

Las compañías deberían administrar el valor de sus clientes de forma cuidadosa. Tienen que considerar a los clientes como activos que necesitan ser administrados y maximizados. Pero no todos los clientes, ni siquiera todos los clientes leales, significan buenas inversiones. Sorprendentemente, algunos clientes leales podrían ser poco rentables; y algunos clientes desleales, rentables. ¿Qué tipo de cliente debería adquirir y retener la compañía? “Hasta cierto punto, la elección parece obvia: conservar a los que gastan mucho de manera consistente, y descartar a los que gastan poco de forma errática”, dice un experto. “¿Pero qué hacemos con quienes gastan mucho de manera errática y quienes gastan poco de manera consistente? A menudo no está claro si deberían adquirirse o retenerse, y a qué costo”.²⁵

La compañía podría clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones con ellos en consecuencia. La figura 1.5 clasifica los clientes en cuatro grupos de relaciones, según su rentabilidad y su lealtad proyectada.²⁶ Cada grupo requiere de una estrategia diferente de administración las relaciones. Los “extraños” muestran una baja rentabilidad y una escasa lealtad proyectada; hay poca coincidencia entre las ofertas

FIGURA 1.5
Grupos de relaciones con el cliente.
Fuente: Reproducido con autorización de Harvard Business Review. Adaptada de “The Management of Customer Loyalty” por Werner Rehnartz y V. Kumar, julio de 2002, p. 93. Copyright © por el presidente y decano de Harvard College, todos los derechos reservados.



de la compañía y sus necesidades. La estrategia de manejo de relaciones con estos clientes es sencilla: no invertir nada en ellos.

Las “mariposas” son rentables pero no leales; hay un buen ajuste entre las ofertas de la compañía y sus necesidades. Sin embargo, como verdaderas mariposas, podríamos disfrutarlas durante un momento y luego se marchan. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que comercian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero que disfrutan encontrar los mejores tratos sin establecer una relación firme con ninguna agencia de bolsa. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales no suelen ser fructíferos. En su lugar, la compañía debería disfrutar a las mariposas en el momento; y utilizar ataques promocionales para atraerlas, crear transacciones satisfactorias y rentables con ellas, y después dejar de invertir en ellas hasta que aparezcan nuevamente.

Los “amigos verdaderos” son rentables y leales. Existe un gran ajuste entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa busca hacer inversiones continuas en mantener esa relación, para deleitar a esos clientes y criarlos, retenerlos y hacerlos crecer. Busca convertir a los amigos verdaderos en “creyentes verdaderos”, que regresen de manera regular y cuenten a los demás sobre sus buenas experiencias con la compañía.

Las “lapas” son bastante leales pero no muy rentables; existe un ajuste limitado entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. Un ejemplo de ellas son los pequeños clientes bancarios que hacen transacciones de manera regular, pero no generan rendimientos suficientes para cubrir el costo del mantenimiento de sus cuentas. Al igual que lapas en el casco de un barco, sólo obstruyen. Tal vez las lapas sean los clientes más problemáticos. La compañía podría incrementar su rentabilidad al venderles más, incrementar sus cuotas y comisiones o reducir el servicio que les brindan. Sin embargo, si no se vuelven rentables, deberían ser “despedidas”.

Veamos un punto importante: los diferentes tipos de clientes requieren de distintas estrategias de administración de las relaciones. La meta entonces es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*.²⁷

El nuevo panorama del marketing

Conforme el mundo avanza en el tercer milenio, ocurren cambios significativos en el mercado. Richard Love, de Hewlett-Packard, señala que “el ritmo del cambio es tan rápido, que la capacidad para cambiar ahora se ha convertido en una ventaja competitiva”. Yogi Berra, el legendario *catcher* de los yanquis de Nueva York, lo resumió de forma más sencilla cuando manifestó que “el futuro ya no es lo que solía ser”. Conforme el mercado cambia, también deben hacerlo quienes buscan atenderlo.

En esta sección, examinaremos las principales fuerzas y tendencias que están modificando el panorama del marketing y desafiando las estrategias de marketing. Analizaremos cuatro sucesos fundamentales: la nueva era digital, la globalización rápida, la llamada a una mayor ética y responsabilidad social, y el crecimiento del marketing sin fines de lucro.

La nueva era digital

El reciente auge de la tecnología ha creado una nueva era digital. El crecimiento explosivo en el uso de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías ejerce una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes.

Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre sí y con las cosas cercanas y lejanas en el mundo que nos rodea. Si alguna vez se necesitaron semanas o meses para viajar, ahora viajamos alrededor del mundo en tan sólo unas horas o unos cuantos días. Si alguna vez se requirieron días o semanas para recibir noticias sobre acontecimientos mundiales importantes, ahora los observamos mientras ocurren, gracias a las transmisiones en vivo vía satélite. Si alguna vez tomó semanas coincidir con otros individuos en lugares distantes, ahora están a segundos de distancia a través del teléfono o Internet.

El auge tecnológico desarrolló nuevas y emocionantes formas para conocer y seguir la pista de los clientes, y para crear productos y servicios a la medida de las necesidades individuales del cliente. La tecnología también está ayudando a las compañías a distribuir productos de manera más eficiente y eficaz, y les ayuda a comunicarse con los clientes en grandes grupos o de uno en uno.

Gracias a las videoconferencias, los investigadores de mercado que se encuentran en las oficinas centrales de una compañía en Nueva York participan en sesiones de grupo o grupos de enfoque en Buenos Aires o en Caracas, sin siquiera poner el pie en un avión. Con tan sólo unos clic del botón del mouse, un gerente de marketing directo accedería a servicios de datos *on line* para saber cualquier cosa, desde el automóvil que usted maneja y la lectura que le gusta, hasta el sabor de su helado favorito. O, con el uso de las poderosas computadoras de hoy, los encargados de marketing podrían crear sus propias bases de datos detalladas de los clientes y utilizarlas para dirigirse a los clientes individuales con ofertas diseñadas para cubrir sus necesidades específicas.

La tecnología también generó una nueva ola de herramientas para comunicación y publicidad: desde teléfonos celulares, máquinas de fax, CD-ROM y televisión interactiva, hasta quioscos de video en aeropuertos y centros comerciales. Los gerentes de marketing utilizan

■ La nueva era digital: el reciente auge tecnológico influye de manera significativa en la forma en que los gerentes de marketing se conectan con sus clientes y les entregan valor.



esas herramientas para dirigirse a clientes seleccionados con mensajes cuidadosamente diseñados. Mediante el comercio electrónico, los clientes conocen, esbozan, solicitan y pagan por bienes y servicios; sin siquiera salir de su hogar. Luego, gracias a las maravillas de la entrega urgente, reciben sus compras en menos de 24 horas. Desde exhibiciones de realidad virtual que prueban los nuevos productos, hasta tiendas virtuales *on line* que los venden, el auge tecnológico influye en todos los rubros del marketing.

Internet

Internet

Inmensa malla pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de cualquier tipo en todo el mundo, entre sí y con un acervo increíblemente grande de información.

Quizá la tecnología moderna más impresionante es **Internet**. En la actualidad, Internet enlaza individuos y negocios de cualquier tipo entre sí, y con información del mundo entero. Internet se considera la tecnología que subyace en una nueva economía. Permite conexiones a cualquier hora y en cualquier lugar para obtener información, entretenimiento y comunicación. Las compañías utilizan Internet para establecer relaciones más cercanas con clientes y asociados de marketing. Además de competir en los mercados tradicionales, ahora tienen acceso a *espacios* nuevos y emocionantes del mercado.

El uso de Internet surgió en la década de 1990 con el desarrollo de la facilidad de usar la World Wide Web. En los albores del siglo xxi, la penetración de Internet en muchos países desarrollados ha alcanzado un 63 por ciento, con el acceso a la Web de más de muchos millones de personas a diario. Internet es realmente un fenómeno global: el número de usuarios de Internet en el mundo llegó a 719 millones el año pasado, y se espera que alcance los mil quinientos millones en 2007.²⁸ Esta población de Internet creciente y diversa muestra que todo tipo de individuos navegan ahora por la Web para buscar información y comprar bienes y servicios.

Resulta difícil encontrar en estos días una compañía que no utilice Internet de una forma significativa. Los negocios “tradicionales” se han convertido en negocios “tradicionales *on line*”. Se aventuran a funcionar *on line* para atraer nuevos clientes y establecer relaciones más estrechas con los ya existentes. Internet originó también una clase totalmente nueva de compañías “*on line*”, las denominadas “punto-com”. Durante el frenesí de la Web a finales de la década de 1990, las empresas punto-com surgieron como hongos después de la lluvia; vendían cualquier cosa, desde libros, juguetes y discos compactos, hasta muebles, hipotecas y bolsas de alimento para perros de 40 kilos vía Internet. El frenesí se apaciguó durante el “deshielo punto-com” del año 2000, cuando muchos negocios electrónicos y otros proyectos de la Web mal concebidos salieron del mercado. En la actualidad, a pesar de su inicio titubeante, la compra *on line* de los consumidores está creciendo a una tasa saludable, y muchas de las empresas punto-com sobrevivientes enfrentan futuros promisorios. Más de la mitad de las compañías que sobrevivieron al “deshielo” son ahora rentables.²⁹

Si el comercio electrónico con el consumidor parece halagador, el comercio electrónico entre negocios está en pleno auge. Se estima que las transacciones entre negocios alcanzarían 4.3 billones este año, en comparación con los 107 mil millones de las compras de los consumidores. Parece que casi todos los negocios cuentan con una tienda en la Web. Gigantes como

■ Muchas empresas estadounidenses desarrollan operaciones realmente globales. Coca-Cola ofrece más de 300 marcas diferentes en más de 200 países, incluyendo BPM Energy Drink en Irlanda, Mare Rosso Bitter en España, Sprite Ice Cube en Bélgica, Fanta en Chile y NaturAqua en Hungría. “Coca-Cola”, “BPM”, “Fanta”, “NaturAqua”, “Bitter Mare Rosso” y el diseño de comercialización son marcas registradas de The Coca-Cola Company. “Sprite Ice” es una marca registrada de Coca-Cola Ltd.



GE, IBM, Dell, Cisco Systems, Microsoft y muchas otras compañías se adelantaron a explotar el poder de Internet.³⁰

Así, el auge tecnológico ofrece oportunidades nuevas y emocionantes para los mercadólogos. Exploraremos el impacto de la nueva era digital con mayor detalle en el capítulo 18.

Globalización rápida

Conforme redefinen sus relaciones con clientes y asociados, los gerentes de marketing también dirigen una mirada fresca hacia las formas en que se conectan con el entorno más amplio que los rodea. En un mundo cada vez más pequeño, muchos gerentes de marketing ahora están conectados *globalmente* con sus clientes y con sus asociados de marketing.

En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, de algún modo enfrenta la competencia global. Un florista del vecindario compra sus flores a un vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compite en sus mercados domésticos con rivales japoneses gigantescos. Un nuevo vendedor al detalle en Internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes del extranjero.

Por ejemplo, las empresas estadounidenses se han visto desafiadas localmente por el sagaz marketing de empresas multinacionales europeas y asiáticas. Compañías como Toyota, Siemens, Nestlé, Sony y Samsung a menudo superan en desempeño a sus competidores estadounidenses en el mercado de Norte América. De forma similar, compañías estadounidenses de diversas industrias encontraron nuevas oportunidades en el extranjero. General Motors, ExxonMobil, IBM, General Electric, Microsoft, DuPont y muchas otras compañías estadounidenses desarrollan operaciones verdaderamente globales, fabricando y vendiendo sus productos en todo el mundo. De manera sorprendente Coca-Cola ofrece 300 marcas diferentes en más de 200 países. Incluso MTV se ha unido a la élite de marcas globales, distribuyendo versiones locales de sus programas para adolescentes en 140 países alrededor del mundo (véase Marketing real 1.2).

Actualmente las compañías no sólo intentan vender mayores volúmenes de sus bienes producidos de manera local a los mercados internacionales, sino que también compran más artículos y componentes en el extranjero. Por ejemplo, Bill Blass, uno de los principales diseñadores de moda en Estados Unidos, selecciona telas hechas de lana australiana con diseños impresos en Italia. Él diseña un vestido y envía por correo electrónico el dibujo a un agente en Hong Kong, quien hará el pedido a una fábrica china. Los vestidos terminados se transportarán vía aérea hacia Nueva York, donde se distribuirán a tiendas departamentales y de especialidad por todo el país.

Marketing real 1.2

MTV Global: La música es el lenguaje universal

Algunos dicen que el amor es el lenguaje universal; sin embargo, para MTV el lenguaje universal es más bien la *música*. En 1981, MTV empezó a ofrecer su marca única de programación para los jóvenes amantes de la música de Estados Unidos. La línea extravagante pero rítmica de los programas del canal pronto atrajo a una gran audiencia de su grupo meta de entre 12 y 34 años de edad. Rápidamente se estableció como la cadena de la cultura juvenil de la nación, ofreciendo “todo lo que le interesa a la gente joven”.

Con el éxito asegurado en su país, MTV comenzó a ser una empresa mundial en 1986. La cadena experimenta desde entonces un enorme crecimiento; ahora ofrece programas en 166 países. Recientemente se convirtió en la primera cadena estadounidense por suscripción en brindar programación las 24 horas del día en China. ¿El resultado de esta expansión global? Actualmente, MTV llega al doble de gente en el mundo que CNN, en tanto que el 80 por ciento de su audiencia vive fuera de Estados Unidos. Asombrosamente, MTV llega en conjunto a 384 millones de hogares en 19 idiomas diferentes, en 37 canales distintos y en 17 sitios Web.

¿Cuál es el secreto del abrumador éxito internacional de MTV? Desde luego, ofrecer a la audiencia de todo el mundo una gran cantidad de aquello que lo hizo popular en Estados Unidos. Sintónice la cadena en cualquier parte del mundo: París, Beijing, Moscú, San José de Costa Rica, Sao Paulo, Tierra de Fuego, o en cualquier otro lugar, y verá todos los elementos que la hacen única. Usted se siente a gusto en su hogar con los símbolos de la marca mundial de MTV, su formato de ritmo ágil, sus videos, sus rockumentales y su música, música, música.

Sin embargo, en vez de sólo ofrecer una copia de los programas de Estados Unidos a su audiencia internacional, MTV regionaliza cuidadosamente su oferta. Cada canal presenta una mezcla que incluye el 70 por ciento de programas locales, diseñados a la medida de los gustos específicos del audiencia de esos mercados locales. Un analista de *Business Week* señala:

[MTV es] lo suficientemente hábil para darse cuenta de que, mientras los adolescentes del mundo quieren música estadounidense, en realidad también desean ritmos locales. Así, los productores de MTV escudriñan los mercados locales para encontrar a los grandes talentos. El resultado es un flujo interminable de sensaciones de día y de noche, que mantienen frescas sus ofertas globales. Hace poco más de un año, por ejemplo, Lena Katina y Yulia Volkova eran muy similares a cualquier estudiante moscovita. Hoy, Katina y Volkova conforman Tatu, una de las bandas más candentes que hayan surgido en Rusia.

Tatu es sólo una muestra de los grupos emergentes de música local que se están proyectando internacionalmente a través de MTV y a una audiencia mayor en Estados Unidos. La cantante de rock colombiana Shakira no se conocía fuera de Latinoamérica hasta 1999, cuando grabó un CD acústico para MTV con sus conciertos en vivo. Su CD ganó un disco de platino, así como premios Grammy (dos de ellos para latinos).

El empuje de MTV por incluir contenidos locales se convirtió en uno de los programas más creativos de la cadena. Otro analista de MTV señala que:

MTV Rusia ahora tiene un programa llamado “12 espectadores enfadados”, donde intelectuales y otras personas debaten acerca de videos musicales. En Brasil, “Mochilao”, un programa de viajes con mochila al hombro, es conducido por una popular modelo brasileña. En China, MTV Mandarin transmite “Mei Mei ve MTV”, que presentan a un “jinete de video virtual”. Y MTV India presenta “Punto tonto”, que está hecho de películas cortas divertidas sobre cómo utilizar una paleta de cricket en la vida diaria.



■ MTV se ha unido a las filas de la élite de marcas globales. Llega a 384 millones de hogares en 19 idiomas diferentes, en 37 canales distintos y con 17 sitios web. Desde Alemania hasta China, “la versión globalizada de MTV funciona”.

En el corazón de la pujante máquina global de MTV se encuentra Bill Roedy, presidente de MTV Networks International. Se trata de un embajador incansable cuya misión es llevar a MTV a cualquier rincón y grieta del mundo. Según *Business Week*:

Para dar a los jóvenes su dosis de rock, [Roedy] desayunó con el antiguo primer ministro israelí Shimon Peres, cenó con el fundador de Singapur Lee Kuan Yew y charló con el líder chino Jiang Zemin. [Él] incluso se reunió con el propio Caudillo (el dirigente cubano Fidel Castro), quien se preguntó si MTV podría enseñar inglés a los niños cubanos. Roedy manifiesta: “Enfrentamos muy poca resistencia una vez que explicamos que no estamos en el negocio de exportar la cultura estadounidense.”

La mezcla única de programación local e internacional de MTV no sólo es popular, sino que también es bastante rentable. La captación que tiene la cadena de una población joven y cada vez más adinerada, hace que su programación sea muy popular entre los anunciantes. En conjunto, su mezcla de contenido local e internacional, combinada con un ingreso oportuno en los mercados internacionales, la hacen difícil de vencer. “MTV Networks International gana montones de dinero cada año gracias a la potente combinación de cuotas de suscripción por cable, publicidad y, cada vez más, medios de comunicación nuevos”, concluye el analista. Mientras tanto, la competencia lucha por no perder dinero. VIVA, el competidor más fuerte de MTV en Europa, aún necesita reportar utilidades.

Así, en tan sólo dos décadas, MTV se ha unido a las filas de la élite de marcas globales, al lado de iconos como Coca-Cola, Levi's y Sony. El analista concluye que “la versión globalizada de MTV funciona”.

Fuentes: Extractos de Kerry Capell, “MTV world: Mando-Pop, Mexican Hip Hop, Russian Rap. It's All Fueling the Biggest Global Channel”, *Business Week*, 18 de febrero del 2002, pp. 81-84; y Charles Goldsmith, “MTV Seeks Global Appeal”, *Wall Street Journal*, 21 de julio del 2003, p. B1. También vea “MTV to Begin 24-hour Service in Part of China”, *New York Times*, 27 de marzo del 2003, p. C.13; el sitio web de MTV, www.mtv.com/mtvinternational; información obtenida de www.viacom.com, febrero del 2004; y “MTV: Music Television: The Facts”, obtenido de www.viacom.com/prodyunit1.tin?ix-BusUnit-19, mayo del 2004.

De esta manera, los ejecutivos de marketing en países de todo el mundo están tomando una perspectiva cada vez más global, no sólo local, de la industria, los competidores y las oportunidades de la compañía. Se están preguntando: ¿Qué es el marketing global? ¿En qué se diferencia del marketing doméstico? ¿De qué manera los competidores y las fuerzas globales influyen en nuestros negocios? ¿Qué tanto deberíamos “globalizarnos”? En el capítulo 19 examinaremos con mayor detalle el mercado global.

La exigencia de mayores ética y responsabilidad social

Los directivos de marketing están reexaminando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el planeta mismo que nos sustenta. Conforme maduran los movimientos mundiales del consumismo y del ambientalismo, se espera que los actuales responsables del marketing tomen mayores responsabilidades por el impacto social y ambiental de sus actos. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Las compañías no podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista.


En el futuro los movimientos ambientalista y de responsabilidad social esbozarán demandas aún más estrictas a las compañías. Algunas empresas se resisten a ceder ante estos movimientos, y lo hacen únicamente cuando se ven obligados por leyes o por reclamos de consumidores organizados. Sin embargo, las compañías que miran hacia el futuro, ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

Algunas compañías, como Cementos Mexicanos (cemex.com.mx), una de las tres cementeras más grandes del mundo, practican un “capitalismo con rostro humano” y se distinguen por tener un mayor interés cívico; están fomentando responsabilidad y acción sociales en el valor y la declaración de misión de su compañía. Afirman que su compromiso es crear y permea una filosofía social tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual les ha permitido contribuir con acciones firmes en la eliminación de las barreras culturales y arquitectónicas que limitan el crecimiento de las personas con capacidades diferentes. En el capítulo 20 revisaremos con mayor profundidad la relación que hay entre el marketing y la responsabilidad social.³¹

■ Marketing sin fines de lucro.

**Make
A Friend
In A
Very High
Place.**


Marble Collegiate Church
Where good things happen.



11:15 Service / Fifth Ave. at 29th St. / www.marblechurch.org / 212-696-2772

**Our Product
Really
Does Perform
Miracles.**

Marble Collegiate Church
Where good things happen.



11th Ave. at 29th St. / 11:15 Service / 12:30 Coffee Hour / Dr. Arthur Caliendo, Minister
www.marblechurch.org

Crecimiento del marketing sin fines de lucro

En el pasado el marketing se aplicaba básicamente en el sector de los negocios con fines lucrativos. Sin embargo, en años recientes el marketing también se ha convertido en parte fundamental de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, y orquestas sinfónicas. De forma similar, las universidades privadas, al enfrentar una disminución en su matrícula y al incrementar sus costos, utilizan el marketing para competir por alumnos y por fondos. Muchos grupos artísticos que tienen llenos totales por temporadas—enfrentan grandes déficit operativos que deben cubrirse mediante marketing más agresivo hacia los donadores. Finalmente, muchas organizaciones de larga tradición, sin fines de lucro, como la MICA y los niños Scout perdieron miembros y ahora intentan modernizar sus “productos” y su misión para atraer a un mayor número de miembros y donadores.³²

Las organizaciones gubernamentales también muestran un interés creciente en el marketing. Por ejemplo, el ejército de muchos países tiene un plan de marketing para atraer reclutas; en tanto que ahora diversas agencias gubernamentales diseñan *campañas de marketing social* para fomentar la conservación de la energía y la preocupación por el ambiente, o para disminuir el tabaquismo, el alcoholismo y el consumo de drogas. Incluso los servicios postales de muchos países han desarrollado marketing innovador para vender timbres postales conmemorativos, promover sus servicios postales urgentes y para mejorar su imagen. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos es el anunciante número 24 de la nación, con un presupuesto anual para publicidad de más de mil millones.³³

Entonces, ¿qué es el marketing? Integrando todo

Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo básico del proceso de marketing. Ahora que examinamos todos los pasos del modelo, la figura 1.6 presenta un modelo ampliado que le ayudará a integrar todo. ¿Qué es el marketing? En términos sencillos, marketing es el proceso de diseñar relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor para los clientes y la captación de valor de éstos a cambio.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se enfocan en la creación de valor para los clientes. La compañía primero logra una total comprensión del mercado al investigar las necesidades del consumidor y al administrar información de marketing. Luego diseña una estrategia de marketing orientado hacia las necesidades y los deseos del cliente, con base en las respuestas a dos preguntas básicas. La primera es “¿cuáles son los consumidores a quienes atenderemos?” (Segmentación del mercado y dirección.) Las buenas compañías de marketing saben que no serían capaces de servir a todos los clientes siempre, sino que deben enfocar sus recursos en los clientes a quienes pueden servir mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es “¿cómo atenderemos mejor a los clientes meta?” (Diferenciación y posicionamiento.) Aquí, el gerente de marketing establece una propuesta de valor que expone con detalle los valores que la compañía entregará para ganar clientes meta.

Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing, consistente de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o cuatro P, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla ofertas de producto y crea identidades de marca fuertes para ellos; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta. Finalmente, la compañía diseña programas promocionales que comuniquen la propuesta de valor a los consumidores meta y los exhorten a que actúen respecto de la oferta de marketing.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta. A lo largo del proceso, los gerentes de marketing practican el manejo de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Sin embargo, para crear valor y relaciones con el cliente la compañía no debe trabajar sola; necesita trabajar de cerca con asociados de marketing, tanto dentro de la compañía como en todo el sistema de marketing. Así, además de practicar un buen manejo de las relaciones con el cliente, las empresas también practican un buen manejo de las relaciones con los asociados.

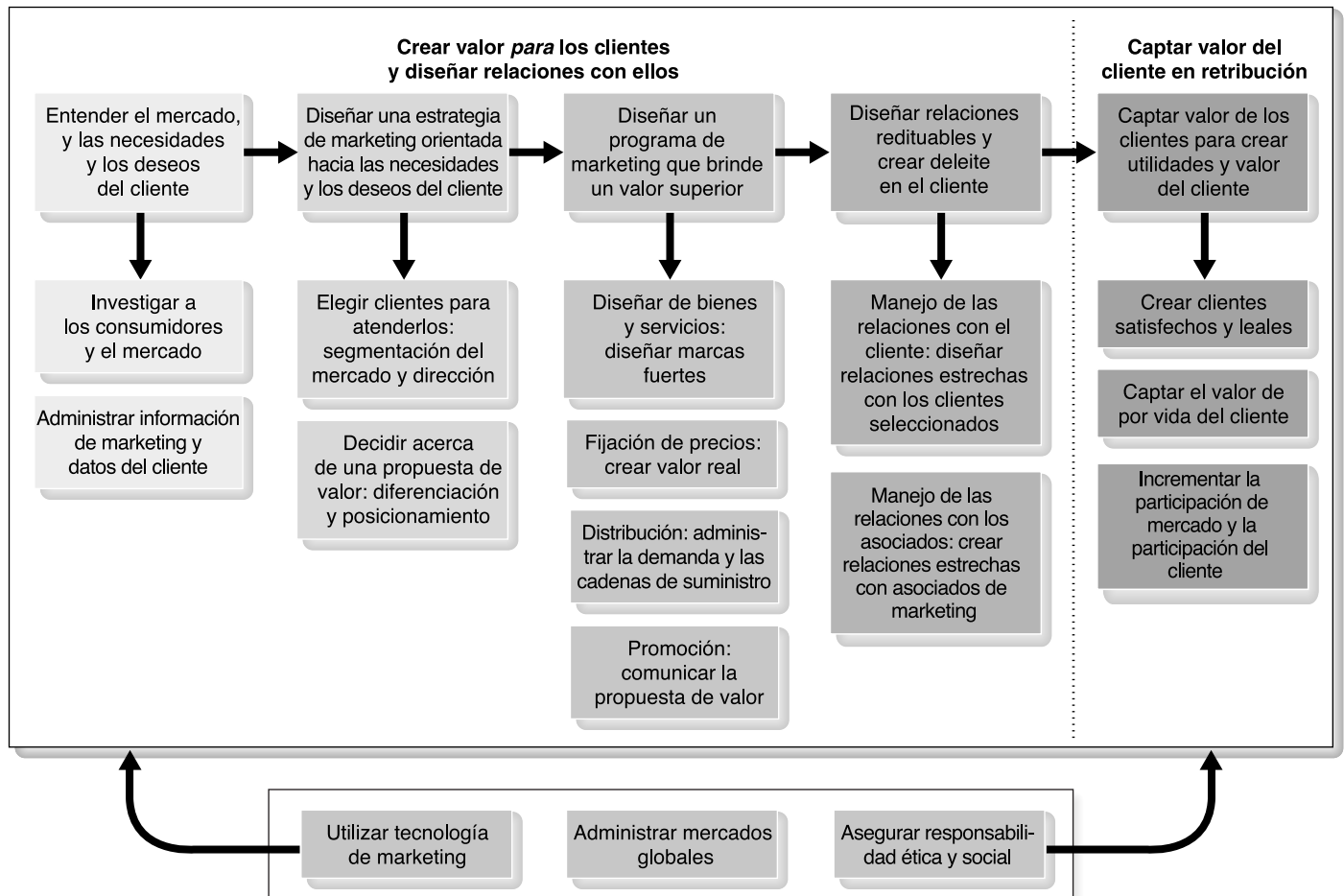
Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor *para* los clientes. En el paso final, la compañía cosecha las recompensas de sus estrechas relaciones con el cliente al captar el valor *de* los clientes. La entrega de un valor superior para el cliente origina clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado a largo plazo es un mayor valor del cliente para la empresa.

Finalmente, ante el panorama cambiante del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para diseñar relaciones con los clientes y con los asociados, deben utilizar tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales y asegurarse de que están actuando de forma ética y socialmente responsable.

La figura 1.6 es una buena hoja de ruta para los siguientes capítulos del libro. Los capítulos 1 y 2 introducen el proceso de marketing, con un enfoque en la construcción de las relaciones

FIGURA 1.6

Un modelo ampliado del proceso de marketing.



con el cliente y en la captación del valor de éste. Los capítulos 3, 4, 5 y 6 examinan el primer paso del proceso de marketing: entender el ambiente de marketing, administrar la información de marketing y analizar el comportamiento del consumidor. En el capítulo 7, estudiamos con mayor profundidad las dos principales decisiones en la estrategia de marketing: elegir a los clientes a quienes se atenderá (segmentación y dirección), y establecer una propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos 8 a 16 se refieren a las variables de la mezcla de marketing, una por una. El capítulo 17 resume la estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente y la creación de ventajas competitivas en el mercado. Luego, los tres capítulos finales examinan los factores especiales de marketing: la tecnología de marketing en la nueva era digital, el marketing global, y la ética y la responsabilidad social en el marketing.

> Repaso de conceptos <

En la actualidad las compañías exitosas comparten un fuerte interés por el cliente y un gran compromiso con el marketing. El objetivo del marketing es diseñar y administrar relaciones redituables con los clientes.

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

Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos, para captar su valor a cambio.

El proceso de marketing incluye cinco pasos. Los primeros cuatro crean valor *para* los clientes. Primero, los mercadólogos necesitan entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente. Luego, diseñan una estrategia de marketing orientada a las necesidades y los deseos del cliente, con la finalidad de obtener, mantener y cultivar clientes meta. En el tercer paso, los gerentes de marketing establecen un programa de marketing para entregar realmente un valor superior. Todos estos pasos conforman la base para el cuarto paso: la construcción de relaciones redituables con el cliente y lograr el delei-

te de éste. En el último paso, la compañía se beneficia de las recomendaciones de las relaciones estrechas con el cliente, captando valor de los clientes.

2. Explique la importancia de entender a los clientes y el mercado, e identifique los cinco conceptos fundamentales del mercado.

Las compañías de marketing exitosas hacen casi cualquier cosa por conocer y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Esta comprensión les ayuda diseñar ofertas de marketing que satisfagan los deseos y a diseñar relaciones con los clientes llenas de valor, gracias a las cuales podrían captar el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado es un incremento a largo plazo en el valor del cliente para la empresa.

Los conceptos básicos del mercado son las *necesidades*, los *deseos* y las *demandas*; la *oferta de marketing* (productos, servicios y experiencias); el *valor* y la *satisfacción*; el *intercambio* y las *relaciones*; y los *mercados*. Los *deseos* son la forma que toman las necesidades humanas cuando se moldean por la cultura y la personalidad del individuo. Cuando tienen el respaldo del poder de compra, los deseos se convierten en *demandas*. Las compañías analizan las necesidades al establecer una *propuesta de valor*, es decir, un conjunto de beneficios que prometen a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor se cumple mediante una *oferta de marketing* que entrega al cliente valor y satisfacción, y da como resultado relaciones de intercambio a largo plazo con los clientes.

3. Identifique los principales elementos de una estrategia de marketing orientada a las necesidades y los deseos del cliente, y analice las orientaciones del marketing que guían la estrategia de marketing.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la compañía debe decidir primero *a quién* atenderá, y para ello divide el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y elige los segmentos que cultivará (*mercado meta*). Después, la compañía necesita decidir *cómo* servirá a los clientes meta (como se *diferenciará* y *posicionará* en el mercado).

La gerencia de marketing podría adoptar una de cinco orientaciones de competencia en el mercado. El *concepto de producción* indica que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de producción y disminuir los precios. El *concepto de producto* sostiene que los clientes favorecen los bienes que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras; así, se requieren pocos esfuerzos promocionales. El *concepto de ventas* plantea que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización, a menos que ésta realice un esfuerzo de ventas y promoción a gran escala. El *concepto de marketing* sugiere 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 manera más eficaz y eficiente que los competidores. El concepto de *marketing social* argumenta que lograr la satisfacción del cliente y bienestar social a largo plazo son fundamentales para alcanzar los objetivos de la compañía, así como para cumplir con sus responsabilidades.

4. Analice el manejo de la relación con el cliente, e identifique las estrategias para crear valor para los clientes y captar a cambio el valor de éstos.

Definida de manera general, la *administración de la relación con el cliente* es el proceso de diseñar y mantener relaciones redituables con el cliente brindándole valor y satisfacción superiores. Su objetivo es fomentar las relaciones con el cliente, produciendo *mayor y mejor valor para el cliente*, que son los valores totales combinados de por vida del cliente, de todos los clientes de la compañía. La clave para establecer relaciones duraderas es la creación de *valor y satisfacción del cliente* superiores.

Las compañías no sólo desean adquirir clientes redituables, sino también lograr relaciones que los mantengan e incrementar la “participación del cliente”. Los distintos tipos de clientes requieren de estrategias diferentes para estimular las relaciones con ellos. El objetivo del gerente de marketing es establecer las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. En retribución, por crear valor para los clientes meta, la compañía obtiene el valor de los clientes en forma de ganancias y valor del cliente.

Al establecer relaciones con el cliente, los buenos gerentes de marketing saben que no deben hacerlo solos, sino que deben trabajar de manera cercana con asociados de marketing dentro y fuera de la compañía. Además de ser buenos administradores de las relaciones con el cliente, también deben ser hábiles para *administrar las relaciones con los asociados*.

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

Conforme el mundo avanza dentro del siglo xxi, en el área del marketing suceden cambios impresionantes. El auge de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías, desarrolló nuevas e interesantes formas para conocer y seguir a los clientes, así como para crear bienes y servicios ajustados a las necesidades individuales del cliente. En un mundo cada vez más pequeño, muchos mercadólogos están ahora conectados *globalmente* con sus clientes y asociados de marketing. En la actualidad, casi todas las compañías, grandes o pequeñas, reciben la influencia de alguna forma de competencia global. Los gerentes de marketing también replantean sus obligaciones éticas y sociales, ya que ahora se les exige asumir una mayor responsabilidad por el impacto social y ambiental de sus acciones. En el pasado el marketing se había aplicado básicamente en el sector de los negocios con fines de lucro. Sin embargo, en los últimos años el marketing también se ha convertido en parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso Iglesias.

Como se esbozó a lo largo del capítulo, los desarrollos más importantes de marketing se resumen en una sola palabra: *relaciones*. Ahora, la gerencia de marketing de cualquier tipo de organización está aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones con sus clientes, sus asociados de marketing y el mundo que les rodea.

> Términos clave <

Administración de la relación con el cliente 12

Administrar las relaciones con los asociados 19

Concepto de marketing 10

Concepto de marketing social 11

Concepto de producción 9

Concepto de producto 9

Concepto de ventas 10

Demandas 5

Deseos 5

Desmarketing 8

Estrategias de marketing 8

Intercambio 7

Internet 24

Marketing 4

Mercado 7

Necesidades 5

Oferta de marketing 5

Participación del cliente 21

Satisfacción del cliente 14

Valor de por vida del cliente 20

Valor del cliente 22

Valor percibido por el cliente 13

> **Análisis de conceptos** <

- 1. El “valor y la satisfacción del cliente” constituyen uno de los cinco conceptos fundamentales del mercado que se utilizan para entender el mercado y las necesidades del consumidor. ¿Cuáles son los otros cuatro conceptos básicos del mercado? De los cinco conceptos fundamentales, ¿hay un concepto que sobresalga por ser más importante que los otros? Argumente su respuesta.
- 2. Compare las siguientes dos orientaciones del marketing: “el concepto de ventas” y “el concepto de marketing”. ¿Podría mencionar un mercado o categoría de mercado donde el “concepto de ventas” sea aún la orientación más común en la estrategia de marketing?
- 3. Los programas para fomentar la lealtad y retención del cliente son importantes al establecer relaciones con el cliente y favorecer el valor del cliente. Analice por qué una cadena nacional de tiendas de abarrotes, de su país de origen, elegiría un programa de “club” sobre un programa de “cliente frecuente”.
- 4. “En la actualidad, la mayoría de los encargados del marketing no desean conectarse con cualquier cliente.” ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué? ¿Qué compañía sería más proclive a seguir dicha creencia, Wal-Mart o Nextel?
- 5. ¿Tiene sentido el hecho de que trabajar con otros departamentos en una organización brinde mayor valor para los clientes? Realice una descripción breve de la forma en que el trabajo con su departamento de recursos humanos podría generar un mayor valor para el cliente.
- 6. El quinto y último paso del proceso de marketing consiste en captar valor y generar tanto utilidades como valor del cliente para la organización. Mencione los cuatro pasos en la creación de valor para el cliente de este proceso de marketing, que dan como resultado la obtención de valor para la organización. ¿El proceso de marketing es repetitivo?

> **Aplicación de conceptos** <

- 1. En este capítulo se analizan los conceptos del valor y satisfacción del cliente. Con base en tales conocimientos, ¿tiene sentido suponer que si usted incrementa el valor percibido por el cliente en un producto, entonces habrá un aumento correspondiente en la satisfacción del cliente? ¿En qué condiciones esto no podría ocurrir?
- 2. Una compañía de telefonía celular gasta \$148.50 en costos totales para conseguir un nuevo usuario. En promedio, este nuevo usuario gasta \$60 al mes por realizar llamadas y servicios relacionados, en tanto que la compañía de teléfonos celulares genera un margen de utilidades del 18 por ciento, en cada uno de los 25 meses que el usuario debe permanecer con el servicio. ¿Cuál es el valor de por vida del cliente en el caso de este usuario para la compañía de telefonía celular?

> **Enfoque en la tecnología** <

Un artículo de CFO.com, escrito por John Berry, analiza el concepto del valor de por vida del cliente (aunque en el artículo se le denomina valor del cliente de por vida).* Berry describe cómo Convergys, un proveedor de soluciones para el cuidado del cliente y del empleado, desarrolló una tecnología que permitió que una compañía con \$2,100 millones en ingresos, reportara un incremento del 16 por ciento en ganancias de la operación de su Customer Management Group. Gran parte de este incremento se originó de “ganar nuevos negocios con viejos clientes” y estaba directamente relacionado con la tecnología del “índice de modelamiento del valor de por vida” creada por Convergys. Bob Lento, vicepresidente de ventas de Convergys, señaló que “este índice de modelamiento del valor de por vida es una validación empírica de nuestra propia creencia instintiva, de que se cuenta con potencial para incrementar las relaciones existentes con el cliente de manera significativa”. La tabla muestra el índice que Convergys desarrolló para su cliente.

- 1. ¿Cuál es la premisa básica en que descansa el vvc?
- 2. Mencione su opinión sobre el valor del vvc.
- 3. El ejemplo incluye medidas no operativas. ¿Esto tiene sentido? ¿Por qué?

EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DEL VVC DESARROLLADO POR CONVERGYS

Índice	Medidas	Peso
Puntuación promedio de los ingresos	Gastos actuales y proyectados	15%
Puntuación del cambio de ingresos	Gastos reales año por año	15%
Puntuación de rentabilidad	Margen de contribución del cliente	20%
Relación actual	Duración del contrato firmado, años totales como cliente	10%
Uso de tecnología	Integración de sistemas, informe, servicio de asistencia <i>on line</i> de Convergys, correo electrónico	20%
Participación del cliente	Potencial de subcontratación	10%
Sociedad	Nivel de contacto, valor futuro con referencias	10%

* Consulte “Lifetime Customer Value”, CFO.com, 15 de septiembre de 2001, www.cfo.com/Article?article=4899

> **Enfoque en la ética** <

Como hermano, hermana, tío o tía, usted sabe que un gran número de mensajes publicitarios de comida está dirigido a niños de entre seis y once años de edad. Un informe reciente de Kaiser Foundation revisó los hallazgos de 40 estudios acerca del papel que tienen los medios de comunicación en el rápido aumento de la obesidad infantil en muchos países del mundo. El informe concluyó que la mayoría de las investigaciones encuentran un vínculo directo entre la cantidad de tiempo que el niño pasa interactuando con los medios de comunicación y su peso corporal. “El informe cita estudios que demuestran que el niño estadounidense promedio observa aproximadamente 40,000 anuncios de televisión al año, y que la mayoría de los anuncios dirigidos a ellos presentan dulces, cereales, bebidas gaseosas y comida rápida”.*

Póngase en el lugar de un gerente de marca de un producto alimenticio (un tentempié dulce) con un mercado meta primario compuesto de

niños de entre seis y once años de edad. En una entrevista telefónica, un reportero del *Wall Street Journal* le plantea a usted las siguientes preguntas, en reacción al informe de Kaiser Foundation. ¿Cómo respondería?

- 1. ¿Los anuncios de comida para niños que se exhiben en televisión influyen para que elijan alimentos poco saludables?
- 2. ¿Las promociones cruzadas entre su producto y los personajes famosos de la televisión y el cine exhortan a los niños a comprar e ingerir alimentos con muchas calorías?
- 3. ¿Apoyaría usted disposiciones gubernamentales que busquen regular los anuncios de comida dirigidos a niños de entre seis y once años de edad?

* Consulte “Making a Meal of Couch Potatoes and Doughnuts”, Marketing Week, 25 de marzo del 2004, p. 28; y www.kff.org/entmedia/7030.crm.

Caso empresarial

RITZ-CARLTON CANCÚN

¿Cuál es la clave de la mejor empresa para trabajar en América Latina?

El 31 de diciembre de 1999, el director general del hotel Ritz-Carlton Cancún pasó tres horas planchando las fundas de las sillas que utilizaría en la celebración del milenio. Y no fue porque hubiera despedido a todo el personal: tan sólo cumplía su parte del “servicio lateral”, es decir, la filosofía de recursos humanos del hotel, la cual compromete a cada empleado a ayudar a otro a lograr un objetivo. “Yo no creo que haya malos empleados”, señala Marcó, que dirige el hotel por segunda vez desde 2003. “Si hay malas empresas es porque ellas no desarrollaron sus talentos”.

El servicio lateral del Ritz hizo más que organizar un banquete. De hecho, ayudó a convertirlo en la mejor empresa para trabajar en América Latina, según el estudio de la consultora internacional de recursos humanos Hewitt Associates y *América Economía*. La política de la cadena nació hace dos décadas con el objetivo de corregir fallas de desempeño en un programa de formación asociado con políticas de satisfacción laboral.

Todo comienza con la contratación. Para cubrir una vacante, el Ritz busca interesados entre el personal local; luego, en el resto de la cadena, y si no los encuentra así entonces publica anuncios. Sólo el 12 por ciento de los postulantes pasa de la primera a la segunda entrevista, donde se evalúan once “talentos” personales según la tipología del puesto a cubrir. Un cocinero, por ejemplo, debe tener “capacidad para aprender” una receta; un empleado de contabilidad, “exactitud” para manejar cifras. Luego del “examen”, el jefe departamental evalúa si el candidato se ajusta a la filosofía del hotel. Por último el prospecto se reúne con la directora de recursos humanos y con el director general. Una vez contratado se le solicita aprenderse el manual de procedimientos durante una capacitación de dos días. En su tercera semana de labores se le evalúa nuevamente para comprobar su adaptación técnica y filosófica a la empresa. Se le aplica una prueba final 40 o 60 días después. Además, una vez cada año volverá a probar su desempeño. “Nosotros no buscamos currículos sino talentos”, explica el director general.

Considerado el principal hotel de Cancún y uno de los más elegantes de Latinoamérica, este hotel de cinco diamantes, está situado en una gran playa de fina arena blanca, lo más exquisito de la Península de Yucatán. La atmósfera es cálida y relajada, mientras que el ambiente envuelve la originalidad de la cultura local. Aquí usted podrá explorar el fantástico mundo submarino, maravillarse con los tesoros antiguos de las cercanas ruinas Mayas y elegir entre dos de sus restaurantes que han sido galardonados con premios internacionales.

El hotel cuenta con 365 habitaciones, incluyendo 269 de lujo, 46 de nivel club y 50 Suites. Todas tienen vista al mar, y balcones o terrazas privadas. Dispone, además, de dos piscinas, tres canchas de tenis, un gimnasio y SPA, aire acondicionado, televisión por cable, cinco restaurantes, actividades para niños de cuarto a doce años con el programa Ritz-Kids y servicio de niñeras. Sus instalaciones se encuentran muy cerca de un campo de golf.

Para su operación, la empresa diseñó estándares y manuales de procedimientos, poniendo especial atención en las instalaciones. También realizó una cuidadosa selección de “damas y caballeros”, como llaman a sus empleados, quienes se capacitan y orientan cuidadosamente para asegurar la calidad del servicio. Durante un intensivo programa de inducción se les enseña la filosofía del hotel y sus estándares. Ritz-Carlton es líder en la industria al brindar 120 horas de capacitación por empleado cada año. Ésta es una de las razones por las cuales el hotel ha sido galardonado con varios reconocimientos tanto nacionales como internacionales por la calidad de su servicio.

LOS TRES PASOS DE SU EXCELENTE SERVICIO

1. *Una cálida y sincera bienvenida.* Usar el apellido del huésped cuando sea posible.
2. *Anticiparse y condescender a las necesidades del huésped.*
3. *Afectuosa despedida.* Diciendo un cálido “hasta luego”, usando el nombre del huésped si es posible.

LOS PRINCIPIOS DEL HOTEL RITZ-CARLTON

- El credo es la principal guía de la empresa, y debe ser aprendido, apropiado e impuesto por todos.
- Nuestro lema es “Somos damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros”.
- Los tres pasos del servicio son la satisfacción, la retención y la lealtad.
- Todos los empleados deben completar la certificación anual para su puesto.
- Los objetivos de la compañía se comunican a todos los empleados.
- Para crear orgullo y alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen el derecho de intervenir en la planeación de su trabajo.
- Cada empleado identificará continuamente defectos a lo largo del hotel.
- Es responsabilidad de cada hotel crear un ambiente de trabajo en equipo.
- A cada empleado se le da el poder de decisión para solucionar el problema de un cliente.

- Los niveles de limpieza son responsabilidad de cada empleado.
- Para proporcionar el más fino servicio personalizado, cada empleado es responsable de identificar y llevar un récord de las preferencias individuales de cada huésped.
- Nunca se debe perder a un huésped. El calmar instantáneamente a un huésped es la responsabilidad de cada empleado.
- Sonreír y siempre mantener contacto visual positivo.
- Ser un embajador del hotel dentro y fuera del lugar de trabajo.
- Acompañar a los huéspedes para llegar a otra área del hotel.
- Utilizar la etiqueta de teléfono “Ritz-Carlton”. Contestar antes del tercer sonido y con una sonrisa.
- Enorgullecerse y poner cuidado en su apariencia personal.
- Siempre pensar primero en la seguridad.
- Proteger los activos del hotel.

El objetivo es “tener clientes 100 por ciento repetitivos para obtener ingresos”. En cuanto a calidad el objetivo es “nunca perder a un solo huésped”.

Su programa de reconocimiento al huésped incluye un archivo de cada cliente, donde se registra lo que le gusta: limonada, chocolates o ceniceros; lo que no le agrada: almohadas de plumas o ciertas bebidas alcohólicas, y todas sus fobias imaginables. Así cuando alguien hace una reserva, automáticamente aparecen en la computadora los gustos y las preferencias de quien ya se haya hospedado en algún hotel de la cadena.

ENFOQUE EN EL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN

“Fuentes de información sobre el cliente:

1. Información extensiva de la industria turística.
2. A través de grupos muestra de diferentes segmentos del mercado.
3. Huéspedes que recién utilizaron los servicios y productos Ritz-Carlton.
4. A través del sistema de satisfacción Ritz-Carlton de huéspedes y agentes de viajes.
5. A través de información obtenida en varios pasos del desarrollo de un nuevo hotel.

Integración de datos sobre satisfacción del consumidor y otra información referente a calidad en el sistema de administración Ritz-Carlton:

1. Liderazgo para seguir los estándares de oro: *credo, lema, los tres pasos del servicio y los Básicos Ritz-Carlton*.
2. Un grupo ejecutivo de liderazgo que opera como comité de calidad que estudia materias como el manejo de las re-

laciones con el cliente y la simplificación del negocio, para facilitar el hecho que un cliente haga negocios con el Ritz-Carlton.

3. Líderes de calidad en la oficina corporativa y en cada establecimiento, con proveedores de información.
4. Utilizar ampliamente el potencial y experiencia de toda la fuerza de trabajo para varios mecanismos, impulsando la participación y *empowerment* al personal.
5. Mercadotecnia dirigida al consumidor y esfuerzos de ventas que determinen las necesidades de varios segmentos y comuniquen las capacidades del Ritz-Carlton a dichos consumidores.

Los hoteles Ritz-Carlton facilitan al huésped comunicar sus necesidades y expectativas. Mediante espacios públicos y estaciones de trabajo que fomentan la interacción huésped-empleado, los gerentes de servicio al cliente están disponibles las 24 horas al día en cada hotel y en cada habitación existen tarjetas para comentarios dirigidas al presidente y al director de operaciones del corporativo.

Puede contactarse a la compañía a través de números telefónicos 01-800 o gratuitos y de los principales sistemas de las aerolíneas. Los empleados tienen acceso *on line* a la información sobre preferencias de los huéspedes para dar un servicio personalizado. El sistema Ritz-Carlton de cliente repetitivo ayuda a los empleados a darle a dichos clientes un reconocimiento personal por su lealtad. Cuando los estándares para los clientes necesitan reajustarse, se utilizan equipos para resolución de problemas y mejoramiento de procesos. Estándares, como los “estándares de oro”, se ajustan nacionalmente para asegurar la uniformidad en el servicio. El sistema Ritz-Carlton para medir la satisfacción del cliente y del agente de viajes verifica qué tan bien se están logrando los estándares.

La marca Ritz-Carlton ha establecido un compromiso incondicional con sus clientes: “cuando vean la marca Ritz-Carlton, esperen lo mejor”. En los últimos años hizo dos mejoras en dicho compromiso: la primera con su programa de huésped frecuente, que fue el primero en reconocer las preferencias personales del huésped y la segunda con sus políticas para agencias de viajes que fueron las primeras en la industria en responder de lleno a las necesidades estas empresas, en cuanto a pago de comisiones, prácticas de reservaciones y asociaciones.

La corporación Ritz-Carlton se encuentra 32 puntos sobre el promedio de la industria en cuanto a empleados realmente comprometidos. Cada queja es importante y cada persona en la organización está constantemente observando, buscando, probando y respondiendo a quejas de los clientes. La primera

persona en darse cuenta del problema, se hace su dueño y está encargada de resolverlo. Si es necesario ellos tienen la capacidad de revertir transacciones de hasta por \$2,000 sin previa autorización. Por lo que es muy alta la probabilidad de que cada queja se atienda de inmediato y se resuelva antes de la salida del huésped. La meta de Ritz-Carlton es resolver las quejas de los huéspedes en un 100 por ciento antes de su partida.

Frecuentemente se organizan paneles con los huéspedes, donde se analiza su percepción objetiva y subjetiva de la satisfacción de expectativas y el producto de Ritz-Carlton, para así actualizar sus estándares y periódicamente establecer nuevos objetivos, estrategias y planes de acción. Gracias a los grupos de enfoque se informa a clientes distinguidos o VIP acerca de nuevas promociones o de descuentos.”

EL PODER DE LA TECNOLOGÍA

En la actualidad el correo electrónico se está convirtiendo en un *medio publicitario nuevo y de rápido crecimiento*. Es útil para enviar información sobre la solicitud del cliente,

logrando así un *marketing personalizado*. Por ejemplo, un agente de viajes podría utilizar este medio para enviar información acerca del destino que desee visitar un cliente.

Compras on line. Cada vez cobra mayor importancia la publicidad a través de Internet. En la industria turística se vuelve indispensable contar con sistemas globales de distribución (GDS), que permitan realizar *on line* reservaciones inmediatas y obtener al mismo tiempo información acerca de cualquier destino, de sus principales atractivos, hoteles, arrendadoras de autos, etcétera.

Para 2020 la gran mayoría de los sistemas de reservaciones operarán a través de Internet. Toda la información que actualmente necesitan los departamentos de reservaciones sería prácticamente imposible conseguir sin la tecnología de las computadoras.

El poder de la tecnología puede incrementar no sólo la rentabilidad del negocio, sino también la satisfacción del cliente. La importancia del uso y de la información disponible por las nuevas tecnologías utilizadas imaginativa, flexible e inteligentemente es de suma importancia para el sector ho-

telero. Por esta razón, la mayoría de las cadenas hoteleras más importantes a nivel mundial ya cuenta con un avanzado sistema de páginas electrónicas.

Ritz-Carlton Cancún fue seleccionado nuevamente por los viajeros internacionales de American Airlines como el mejor hotel de México, Centro y Sudamérica. Los resultados se dieron a conocer en la edición de verano de 2005 de la prestigiada revista *Celebrated Living*.

Preguntas para análisis

1. ¿De qué manera el Ritz-Carlton Cancún trabaja para crear con sus clientes un marketing de relación?
2. ¿Qué estrategias de manejo de calidad total está aplicando para obtener de forma permanente los más altos estándares en la satisfacción de sus clientes?
3. El concepto de marketing indica que el logro de las metas de la organización depende de identificar las necesidades y los deseos de los mercados, para satisfacer-

los de forma más eficaz y eficiente que sus competidores. ¿Cómo podría saber el Ritz-Carlton Cancún que está alcanzando esa meta?

4. ¿Cómo diferiría este concepto de marketing de un concepto de ventas aplicado a esta misma clase de servicio?
5. La mayoría de las cadenas hoteleras más importantes del mundo, ya cuentan con un avanzado sistema de páginas electrónicas. ¿De qué manera el Ritz-Carlton Cancún podría aprovechar esta poderosa herramienta para mejorar sustancialmente su estrategia de servicio al cliente?

Caso preparado por Laura Ruiz, profesora de Marketing del Centro de Estudios Superiores de San Ángel, Universidad Hotelera y Gastronómica, con la colaboración de Marcela Benassini.

CAPÍTULO

2



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Explicar la planeación estratégica de toda la compañía y sus cuatro pasos.
2. Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios y cómo se elaboran las estrategias de crecimiento.
3. Entender el papel del marketing en la planeación estratégica, y la manera en que el marketing trabaja con sus asociados para crear y entregar un valor para el cliente.
4. Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, así como las fuerzas que las afectan.
5. Mencionar las funciones de la gerencia de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el desempeño del marketing.

Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente

Presentación preliminar de los conceptos

En el primer capítulo exploramos el proceso de marketing que las compañías utilizan para crear valor para los consumidores, con la finalidad de obtener valor en retribución. En este capítulo, profundizaremos más en los pasos segundo y tercero del proceso de marketing: el diseño de una estrategia de marketing orientada a satisfacer las necesidades y los deseos del cliente y la elaboración de programas de marketing. Sin embargo, primero examinaremos el papel del marketing en la organización completa. El marketing contribuye a desarrollar el plan estratégico general de la compañía y está guiado por él. Primero, el marketing impulsa una filosofía para toda la compañía, la cual ubica a los clientes como la parte fundamental. Luego siguiendo el plan estratégico general, los gerentes de marketing trabajan con otras áreas de la compañía para diseñar estrategias de marketing y entregar valor a los clientes, todo ello dirigido de forma cuidadosa. Finalmente, los gerentes de marketing desarrollan una “mezcla de marketing”, que consiste en el producto, el precio, la distribución y las tácticas promocionales, para llevar a la práctica tales estrategias de manera rentable.



Pura algarabía había en la cena con que a finales de mayo de 200 ejecutivos de Price Waterhouse Coopers clausuraron su cuarta conferencia latinoamericana de impuestos. Esa sola noche, ellos dejaron al JW Marriott Cancún Resort & Spa, el hotel donde se reunieron, unos \$12,500 en consumo de alimentos. A la mañana siguiente, un matrimonio estadounidense dejó también lo suyo en las arcas de la cadena, cerca de \$2,200 dólares por tres noches de estancia, almuerzos, cenas y tratamientos en su lujosísimo spa de tres plantas.

Pasajeros en grupo e individuales. No hay otra ciencia inicial para la hotelería que sacarles partido a ambos mercados al mismo tiempo y eso es algo que el Marriott ha sabido hacer bien durante sus tres años de vida en Cancún. En 2003 era el cuarto hotel en ingresos por habitaciones disponibles, pero ya en abril de 2005 subió al tercer lugar; y en mayo, al segundo. ¿La estrategia? Saber pelear contra otros por el público, como hacen todos los hoteles del centro turístico mexicano. Es un jaleo a lo grande: Cancún es el mayor mercado del Caribe mexicano, donde, según la Secretaría de Turismo de México, 3.06 millones de personas gastaron \$2,037 millones y ocuparon el 69 por ciento de las habitaciones en 2003.

En el Marriott, el abordaje lo hacen el venezolano Germinal García, director de mercadotecnia y ventas, y la ar-

gentina Marina Colunga, gerente de mercadotecnia y relaciones públicas. Él atrae a los grupos, y ella, a los clientes individuales. Ambos trabajan con igual dinamismo. Recién llegado a Cancún a finales de 2003, García venía de demostrar su juego en el Marriott de Caracas. Ahí enviaba a sus equipos de venta a los salones de la competencia para averiguar qué convenciones tenían y él mismo se acercaba a esos hoteles para hablar con los visitantes. García también recorría con su equipo cada edificio y piso corporativo de Caracas para ofrecer sus salones a las empresas. ¿El discurso para todos? Los quiero conmigo. “Esto es simple: se trata de mostrar lo que tengo y lo que no”, dice García. “Y de acomodar las tarifas para ganarles a los otros.”

Egresada de la Universidad Argentina de la Empresa, Colunga llegó a Cancún hace cinco años para hacer marketing en el complejo comercial Plaza Caracol. Aquí puso a voceadores de descuentos para arrastrar al público hacia los restaurantes. Hace un año se mudó al Marriott y amplió esa política. Ahora, la cadena paga a meseros, promotores y animadores de juegos de playa de los hoteles todo-incluido para que recomienden sus costosos restaurantes. A esos hoteles les conviene que el pasajero no consuma allí, pues sus comidas están pagadas por anticipado. Si no come, no se cocina y hay más ganan-

cias. Gana él, pero también el Marriott, adonde van a saciar su apetito los visitantes.

Al abordaje. Los logros de García y Colunga son singulares. Ya en 2003, los restaurantes del Marriott generaron el 30 por ciento de sus ventas con huéspedes de otros hoteles. En tanto que los grupos aportaron el 37 por ciento de la ocupación, siete puntos por encima de la media en Cancún. En 2004 los asistentes a seminarios y congresos representaron el 47 por ciento de las reservaciones, por las cuales pagan tarifas apenas \$10 menores que las del Ritz-Carlton Cancún, el hotel más caro y lujoso de la ciudad.

Pero, ¿qué tiene el Marriott para ofrecer que otros no den, al menos, tan efectivamente? Para empezar, 20,000 pies cuadrados cubiertos de salones, una superficie tan sólo superada por Hilton y muy pocos hoteles más en Cancún. En segundo lugar, el mix con Casa Magna, un hotel adyacente de tarifas menores propiedad de la cadena y de inversionistas mexicanos. Como esas instalaciones no generan dinero sin promoción, ahí entra la táctica personalizada de García. Él viajó a Miami a una reunión de organizadores de eventos corporativos y no dejó la ciudad hasta traerse 5,000 reservaciones. Un fin de semana de mayo se puso personalmente a las órdenes de un grupo que pagó \$2.5 millones por cinco noches de alojamiento en su hotel.

Y no es todo. Si García detecta una cuenta inmóvil durante seis meses en los sistemas de venta de la cadena en Estados Unidos, simplemente la arrebata. Indudablemente, sus mejores amigos no están entre los vendedores de Estados Unidos. “Germinal es agresivo y está bien que lo sea”, señala Roger Aberth, director general del Hotel Westin Regina, de la cadena Starwood, en Cancún. “Todos los hoteleros lo somos.”

Pero si uno juega a los piratas debe saber que hasta Sir Morgan tuvo su L'Ollonais, es decir, alguien que llega antes que uno. Para el Marriott ése es el Hyatt Regency. Cuando supo que García preparaba una convención de novias para junio, el Hyatt se anticipó y lanzó la suya en mayo. García se vio obligado a suspender su conferencia de prensa, programada antes del evento de su competidor, para no

llevarle agua al molino. “La hicimos una semana después y muy distinta”, indica. “Mientras ellos reunieron a todos los medios, nosotros invitamos a los periodistas a desayunar para trabajar ‘uno-a-uno’, que es mejor.”

Para 2004 la cadena esperaba facturar \$75 millones, un 7 por ciento más que el año anterior, sumados el Marriott y el Casa Magna, el de tarifas menores. “La estrategia de precios no será central para eso”, señala García. El plan sigue siendo instalar la marca entre el público selecto, ahora con los japoneses en la mira. En 2003 Cancún recibió 20,000 visitantes nipones, una cifra pequeña pero de valor absoluto: los japoneses están entre los pasajeros internacionales con mayor gasto per cápita. Por ello todos los hoteles de Cancún —y el Marriott no es la excepción— ya tienen conserjes y personal que habla japonés, además de inglés. El propio García viajará a Osaka para comenzar a negociar con grandes grupos allí.

En el caso de los pasajeros individuales, la argentina Colunga quiere incrementar al menos un 10 por ciento los ingresos que éstos dejan en sus restaurantes, especialmente el público de otros hoteles. Entonces, además de pagar a sus promotores, Colunga “sembró” los cuartos de las cadenas todo-incluido con folletería propia. El plan consiste en dar a conocer la “Experiencia Gourmet Marriott” —platillos mexicanos, argentinos, italianos, japoneses y tailandeses en cinco restaurantes distintos—, para bloquear la estrategia de otros que, como Westin o Hilton, también promocionan su cocina.

Ahora, es posible que tanta agresividad canibalice el mercado. Según los propios hoteleros, Cancún no sólo no puede trabajar con precios más altos —pues otros destinos caribeños como la Riviera Maya o Centroamérica están creciendo—, sino que más bien debe seguir reduciéndolos.

Esto presionará las ganancias de las cadenas. ¿Algo de qué preocuparse? Bueno, difícilmente Cancún se convertirá en Acapulco. Y, al menos por ahora, García está muy motivado para seguir su juego de piratas. El Caribe se ve bastante tranquilo para él.

Las estrategias y los programas de marketing operan dentro del contexto de planes estratégicos más generales para toda la compañía. Así, para entender la función del marketing en una organización, debemos entender primero el proceso de planeación estratégica general de la organización. Al igual que el Marriott, todas las compañías deben mirar hacia delante, y desarrollar estrategias a largo plazo para ajustarse a las condiciones cambiantes en sus industrias y asegurar la supervivencia a largo plazo.

En este capítulo estudiaremos primero la planeación estratégica general de la organización. Luego, analizaremos la forma en que los mercadólogos, guiados por el plan estratégico, trabajan de cerca con otras personas dentro y fuera de la empresa para servir a los clientes. Después, examinaremos la estrategia y la planeación de marketing, es decir, la forma en que los gerentes de marketing eligen mercados meta, posicionan sus ofertas de marketing, desarrollan una mezcla de marketing y administran sus programas de marketing. Finalmente, explicaremos el importante paso de medir y administrar el rendimiento de la inversión en marketing.

Planeación estratégica integral de la empresa: Definición de la función del marketing

Planeación estratégica

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

La difícil tarea de elegir una estrategia general de la compañía para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo se denomina *planeación estratégica*. Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Ésta es la parte fundamental de la **planeación estratégica**, es decir, del proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.

La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante.

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales (véase la figura 2.1). Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo (la sede) decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía, y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas.¹

Definición de una misión orientada al mercado

Una organización existe para lograr un objetivo. Al principio, tiene un propósito o misión clara pero, con el paso del tiempo, quizá su misión no sea tan clara conforme la organización crece, incorpora nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones en el entorno. Cuando la gerencia se da cuenta de que la organización camina sin rumbo, debe renovar su búsqueda de un propósito. Sería el momento de preguntarse: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas aparentemente simples son algunas de las más difíciles que la compañía deberá responder. Las empresas exitosas se formulan continuamente tales preguntas y las responden de manera cuidadosa e integral.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones formales sobre la misión para responder esas preguntas. Una **declaración de misión** es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización. Los estudios demuestran que las empresas con declaraciones de misión bien elaboradas tienen un mejor desempeño organizacional y financiero.²

Algunas compañías definen su misión desde una perspectiva estrecha, en términos del producto o la tecnología (“Nosotros fabricamos y vendemos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento químico”). No obstante, las declaraciones de misión deberían estar *orientadas al mercado* y definirse en términos de las necesidades de los clientes. Los productos y las tecnologías a final de cuentas se vuelven obsoletos; sin embargo, las necesidades básicas del mercado podrían durar para siempre.

Una declaración de misión orientada al mercado define el negocio en términos de la satisfacción de las necesidades básicas del cliente. Por ejemplo, Charles Schwab no es únicamente una empresa financiera: se considera a sí misma como “la protectora de los sueños económicos de nuestros clientes”. Asimismo, la misión de eBay no es tan sólo realizar subastas *on line*, sino que conecta a compradores y a vendedores individuales en el “mercado *on line* global”. Su misión es ser una comunidad Web única donde la gente compre, se divierta y se conozca entre sí, por ejemplo, charlando en el eBay Cafe. La tabla 2.1 muestra varios ejemplos de definiciones de negocios orientadas al producto y orientadas al mercado.

La gerencia debe evitar que su misión sea demasiado estrecha o demasiado amplia. Un fabricante de lápices que manifiesta participar en el negocio del equipo de comunicación está de-

Declaración de misión

Expresión del propósito de la organización: lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

FIGURA 2.1
Pasos de la planeación estratégica.

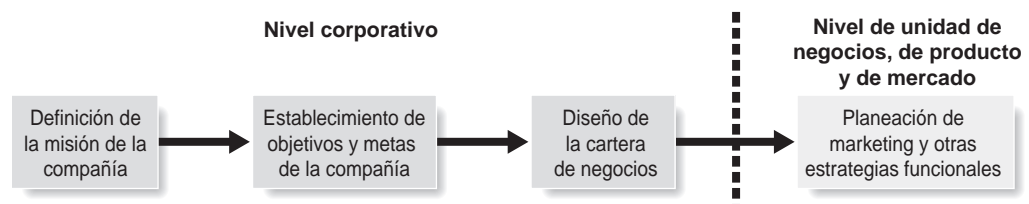


TABLA 2.1 Definiciones de negocios orientadas al mercado.

Compañía	Definición orientada al producto	Definición orientada al mercado
Amazon.com	Vendemos libros, videos, discos compactos, juguetes, electrónica para el hogar, equipo de cómputo, artículos para el hogar y otros productos.	Hacemos que la experiencia de compras por Internet sea rápida, sencilla y disfrutable: somos el sitio donde usted encontrará y descubrirá todo lo que desee comprar <i>on line</i> .
America Online	Ofrecemos servicios <i>on line</i> .	Creamos posibilidades de conexión para los clientes en cualquier momento y en cualquier lugar.
Disney	Ofrecemos parques temáticos.	Creamos fantasías: un lugar donde Estados Unidos aún funciona como se supone que debe hacerlo.
eBay	Realizamos subastas <i>on line</i> .	Conectamos a compradores y vendedores individuales en el mercado <i>on line</i> global, una comunidad Web única donde la gente puede comprar, divertirse y conocerse entre sí.
Home Depot	Vendemos herramientas, y artículos para reparaciones y mejoramiento del hogar.	Brindamos consejos y soluciones que transforman a los cuidadosos dueños del hogar en el señor y la señora Reparadores.
Nike	Vendemos calzado.	Ayudamos a la gente a experimentar la emoción de competir, ganar y vencer a sus competidores.
Revlon	Fabricamos cosméticos.	Vendemos un estilo de vida y una expresión personal; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas y sueños.
Ritz-Carlton Hotels	Rentamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton, la cual aviva los sentidos, infunde bienestar, y cumple incluso los deseos y las necesidades que nuestros huéspedes no expresan.
Wal-Mart	Manejamos tiendas de descuento.	Ofrecemos bajos precios todos los días y damos a las personas comunes la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica.

clarando su misión de una forma demasiado amplia. Las misiones deberían ser *realistas*. Singapore Airlines se estaría haciendo ilusiones si adoptara la misión de convertirse en la línea aérea más grande del mundo. Las misiones también deberían ser *específicas*. Muchas declaraciones de misión se establecen con propósitos de relaciones públicas y carecen de lineamientos funcionales específicos. Estas afirmaciones genéricas suenan bien, aunque brindan poca guía o inspiración reales.

Las misiones deben coincidir con el *entorno del mercado*. Las Chicas Scouts de Estados Unidos no reclutarían a niñas de manera exitosa en el entorno actual con su antigua misión: “Preparar a las niñas pequeñas para la maternidad y los deberes de esposa”. Ahora, su misión consiste en ser el lugar “donde las niñas crecen más fuertes”. La organización tiene que basar su misión en sus *capacidades distintivas*. Finalmente, las declaraciones de misión deberían ser *motivantes*. La misión de una compañía no debe plantearse como el logro de más ventas o mayores utilidades: Las ganancias son únicamente la recompensa por realizar una actividad útil. Los empleados de la compañía necesitan sentir que su trabajo es significativo y que contribuye con el bienestar de las personas. Por ejemplo, la meta de Walt Disney Company es “hacer feliz a la gente”. La misión de Wal-Mart es “dar a las personas comunes la oportunidad de comprar las mismas cosas que la gente rica”.

Establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa

La misión de la compañía necesita convertirse en objetivos específicos de apoyo para cada nivel de gerencia. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. Por ejemplo, Monsanto opera en muchos negocios, incluyendo la agricultura, los fármacos y los productos alimenticios. La compañía define su misión como crear “alimentos abundantes y un ambiente saludable”. Pretende ayudar a alimentar a la población del mundo, y al mismo tiempo conservar el ambiente.

Esta misión conduce a una jerarquía de objetivos, incluyendo objetivos de negocios y de marketing. El objetivo general de Monsanto es construir relaciones redituables con los clientes, al crear mejores productos cuidando el ambiente, y al venderlos más rápido y a costos menores. Por su parte, el objetivo de la división de agricultura consiste en incrementar la productividad agrícola y reducir la contaminación química, lo cual la lleva a investigar nuevos cultivos



■ Declaraciones de misión: la misión de las Chicas Scouts consiste en ser el lugar “donde las niñas crecen más fuertes”.

resistentes a los pesticidas y a las enfermedades, que rindan más sin rociarlos con productos químicos. Sin embargo, la investigación es costosa y requiere la generación de mayores utilidades para reinvertir en programas de investigación. Así, incrementar las ganancias es otro objetivo importante de Monsanto. Las utilidades se incrementan al aumentar las ventas o al reducir los costos. Las ventas se incrementarían al aumentar la participación de la compañía en el mercado estadounidense, al ingresar a nuevos mercados extranjeros, o ambas cuestiones. Entonces, tales metas se convierten en los objetivos de marketing actuales de la compañía.

Las estrategias y los programas de marketing tienen que diseñarse para apoyar estos objetivos de marketing. Para aumentar su participación de mercado en Estados Unidos, Monsanto podría aumentar la disponibilidad y la promoción de sus productos. Para incursionar en nuevos mercados foráneos, la compañía podría disminuir los precios y dirigirse a los negocios agrícolas extranjeros más grandes. Éstas son sus estrategias de marketing generales. Cada estrategia de marketing general se debe definir después con mayor detalle. Por ejemplo, aumentar la promoción del producto quizá requiera de más vendedores y más anuncios; en este caso, ambos requisitos deben explicarse con detalle. Por consiguiente, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos para el periodo actual.

Diseño de la cartera de negocios

Cartera de negocios

El conjunto de ramos y productos que definen la empresa.

Guiada por la declaración de misión y por los objetivos de la compañía, la gerencia ahora debe planear su **cartera de negocios**, es decir, el conjunto de ramos y productos que definen la empresa. La mejor cartera de negocios es aquella que se ajusta mejor a las fortalezas y las debilidades de la organización, frente a las oportunidades del entorno. La planeación de la cartera de negocios sigue dos pasos. Primero, la compañía debe analizar su cartera de negocios *actual* y decidir cuáles negocios deberían recibir mayor, menor o ninguna inversión. En segundo lugar, tiene que configurar la *cartera futura* desarrollando estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla.

Análisis de la cartera de negocios actual

Análisis de cartera

Herramienta con la cual la gerencia identifica y evalúa los diversos negocios que constituyen la empresa.

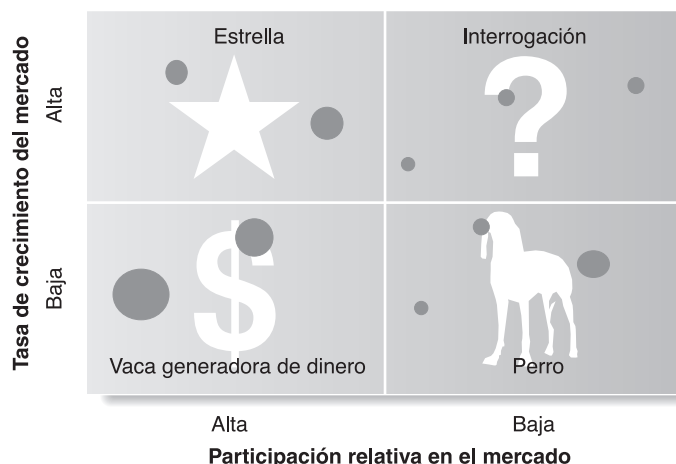
En la planeación estratégica la principal actividad es el **análisis de cartera** de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios importantes que tiene la compañía. A éstos se les denomina *unidades estratégicas de negocios* (UEN), que son áreas de la compañía con misión y objetivos separados, y que podrían planearse de manera independiente de los otros negocios de la organización. Una UEN sería, por ejemplo, una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división o, en ocasiones, un solo producto o una sola marca.

El siguiente paso en el análisis de la cartera de negocios requiere que la gerencia evalúe el atractivo de sus diferentes UEN, y decida cuánto apoyo merecería cada una. La mayoría de las

FIGURA 2.2

La matriz de participación de crecimiento del BCG.



compañías están bien asesoradas para “enfocarse en lo suyo” cuando diseñan su cartera de negocios. Por lo común se recomienda concentrarse en agregar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas para que la compañía utilice mejor sus fortalezas para aprovechar las oportunidades atractivas en el entorno. Así, la mayoría de los métodos estándar de análisis de cartera evalúan a las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o la industria de las UEN, y la fortaleza de la posición de las UEN en tal mercado o industria. El método más conocido de planeación de cartera fue desarrollado por el Boston Consulting Group, una empresa líder en consultoría.³

MÉTODO DEL BOSTON CONSULTING GROUP Utilizando el método del Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento** que se muestra en la figura 2.2. En el eje vertical, la *tasa de crecimiento del mercado* ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa en el mercado* sirve como medida de la fortaleza de la compañía en el mercado. La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

Estrellas. Negocios o productos de alta participación y de alto crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Al final su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.

Vacas generadoras de dinero. Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.

Interrogaciones. Unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuáles interrogaciones debería intentar convertir en estrellas, y cuáles debería cancelar.

Perros. Negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficiente para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Los diez círculos de la matriz de participación de crecimiento representan diez UEN actuales de una compañía. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas generadoras de dinero, tres interrogaciones y tres perros. El área de los círculos es proporcional a las ventas de la UEN. Esta compañía está en una situación aceptable, aunque no en buena forma. Quiere invertir en las interrogaciones más promisorias para convertirlas en estrellas y mantener las estrellas hasta que se conviertan en vacas generadoras de dinero conforme sus mercados maduren. Por fortuna, cuenta con dos vacas generadoras de dinero de buen tamaño. Los ingresos obtenidos por estas vacas generadoras de dinero ayudarán a financiar las interrogaciones, las estrellas y los perros de la compañía. La compañía tiene que actuar con decisión respecto de sus perros y de sus interrogaciones. El escenario sería peor si la compañía no tuviera estrellas, si tuviera demasiados perros o si tuviera sólo una débil vaca generadora de dinero.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Se pueden seguir cuatro estrategias para cada UEN. La compañía podría invertir más en la unidad de negocios para *construir* su participación. O invertir sólo lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN al nivel actual. O *cosechar* la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo. Finalmente, la or-

Matriz de participación de crecimiento

Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento del mercado y su participación relativa en el mercado. Las cuales se clasifican como estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones y perros.

ganización podría *deshacerse* de la UEN vendiéndola o cancelándola, y utilizar esos recursos en otro lado.

Conforme pasa el tiempo, las UEN cambian su lugar en la matriz de participación de crecimiento. Cada UEN tiene un ciclo de vida. Muchas inician como interrogaciones y pasan a la categoría de estrellas si logran tener éxito. Posteriormente se convierten en vacas generadoras de dinero conforme disminuye el crecimiento del mercado y, por último, mueren o se convierten en perros al final de su ciclo de vida. La compañía necesita agregar nuevos productos y unidades continuamente buscando que algunos de ellos se conviertan en estrellas y, finalmente, en vacas generadoras de dinero que ayudarán a financiar otras UEN.

PROBLEMAS DE LOS MÉTODOS DE MATRIZ El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Quizá resulte difícil para la gerencia definir las UEN, y evaluar la participación y crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios *actuales*, y dan poca información para planeaciones *futuras*.

Los métodos formales de planeación también podrían dar demasiada importancia al crecimiento de la participación en el mercado o a crecer gracias a la penetración en mercados atractivos nuevos. Valiéndose de ellos, muchas compañías se sumergieron en negocios de alto crecimiento nuevos e inconexos que no sabían manejar, y llegaron los malos resultados. Al mismo tiempo, con frecuencia estas compañías con gran rapidez abandonaban, vendían u ordeñaban hasta aniquilar sus negocios maduros saludables. Como resultado, muchas compañías que se diversificaron mucho en el pasado ahora estrechan su enfoque y están regresando a lo esencial: atender una o pocas industrias que conocen mejor.

A causa de ese tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. A diferencia de los primeros esfuerzos de planeación estratégica, que básicamente estaban en manos de gerentes de alto nivel en la sede de la compañía, la planeación estratégica actual se ha descentralizado. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías están asignando la responsabilidad de la planeación estratégica a equipos multifuncionales de gerentes que están cerca de sus mercados. De hecho, algunos equipos incluyen a los clientes y a los proveedores en sus procesos de planeación estratégica.

Elaboración de estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla

Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones necesitan crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. “El crecimiento es oxígeno puro”, afirma un ejecutivo, “[pues] crea una corporación vital y entusiasta, donde la gente ve oportunidades genuinas.” Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no creer que el crecimiento en sí sea un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser un “crecimiento rentable”.

El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable para la compañía. El marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, y elaborar las estrategias para conquistarlas. Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos/mercados**, que se muestra en la figura 2.3.⁴ Aquí la aplicamos a Starbucks (véase Marketing real 2.1).

Las compañías gastan enormes recursos económicos y de tiempo lanzando nuevas marcas, reforzando las ya existentes y adquiriendo las rivales. Crean extensiones de línea y de marca, sin olvidar las extensiones de canales y las submarcas, para abastecer al creciente número de subsegmentos o nichos en cada mercado [...] De manera sorprendente, la mayoría de los negocios no examinan su cartera de marca de cuando en cuando para verificar si podrían vender esa gran cantidad de marcas, identificar las débiles y eliminar las que no sean rentables. Suelen ignorar las marcas que implican pérdidas, en vez de combinarlas con marcas saludables, venderlas o abandonarlas. En consecuencia, la mayoría de las carteras se han atascado, con

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

FIGURA 2.3
Matriz de expansión de productos/mercados.

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo del mercado	Diversificación

Marketing real 2.1

Starbucks Coffee: Donde las cosas son realmente estupendas

En 1983, Howard Schultz tuvo una brillante idea de llevar a Estados Unidos una cafetería estilo europeo. Él creía que la gente necesitaba relajarse: “oler el café” y disfrutar la vida un poco más. El resultado fue la cadena Starbucks, la cual no sólo vende café, sino que ofrece *La Experiencia Starbucks*. “Existe la atmósfera Starbucks”, señala un analista, “[que incluye] la música, las cómodas sillas



■ Para mantener su crecimiento fenomenal en un mercado cada vez más sobrecafeinado, Starbucks ha preparado una estrategia de crecimiento múltiple y ambiciosa. En una diversificación más extrema, Starbucks considera la posibilidad de reforzar su nombre de marca al diseñar y vender una línea de ropa informal consistente con la “Experiencia Starbucks”. Sin embargo, algo así tal vez sería imprudente. Las compañías que se diversifican demasiado en productos o industrias que no conocen, corren el riesgo de perder su enfoque de marca, algo que algunos críticos ya consideran una preocupación con esta compañía.

afelpadas, los aromas, el vapor silbante”. Schultz, el presidente de Starbucks señala: “no estamos en el negocio del café, sirviendo a la gente. Estamos en el negocio de la gente, sirviendo café”.

Ahora Starbucks es una sólida marca premium, en una categoría en la que antes sólo había productos baratos. Conforme la marca se fue consolidando, las ventas y las ganancias de Starbucks subieron como el vapor de una taza de café caliente. Cada semana cerca de 25 millones de clientes visitan las más de 7,600 tiendas en todo el mundo. Durante los últimos 5 años, las ventas y ganancias de Starbucks se han incrementado a más del triple, en tanto que los ingresos continúan aumentando más del 20 por ciento anual. Desde 1992 sus acciones se han elevado más de un 3,028 por ciento.

La cadena ingresó por primera vez al mercado latinoamericano al inaugurar una de sus sucursales en México en 2002. Su propósito inicial era abrir otros 19 locales en el país. En ese momento, el diario estadounidense *The World Street Journal* informó que Starbucks planeaba abrir cerca de 900 tiendas en América Latina para 2005. Su éxito ha sido rotundo.

El siguiente aterrizaje de Starbucks Coffee tuvo lugar en Santiago de Chile en 2003. Surandino Café, firma conformada en su mayoría por inversionistas locales, pero con un 15 por ciento de su propiedad en manos de Starbucks, anunció que sus ejecutivos ya estaban trabajando “a toda máquina” para conducir la operación en Chile. La compañía se dedicó a conseguir las ubicaciones donde pretendía instalarse, lo cual es un elemento clave para el éxito de la iniciativa. Según informó el medio local *Diario Financiero*, una de las prioridades sería adjudicarse un espacio en el remodelado aeropuerto internacional de Santiago. En aquel entonces también estaban en la mira los mercados de Brasil, Argentina, Colombia, Perú y Venezuela.

En 2004, Starbucks abrió una oficina de control agronómico para la región centroamericana en Costa Rica. Con tal apertura, la empresa buscaba garantizarse el abastecimiento de café de calidad. Durante la ceremonia de inauguración, el presidente de Costa Rica, Abel Pacheco, señaló que la apertura de la oficina es una constatación de que la calidad del café local y la seriedad de los productores de su país son merecedoras de alianzas estratégicas. Starbucks ha sido uno

Marketing latinoamericano

El fenómeno kosher

Los alimentos certificados por el judaísmo tientan a los consumidores de altos ingresos y mueven un mundo creciente de PYMES. La clave: Foco en el nicho.

Como cada sábado, Danisa Fallone hace sus compras semanales para el hogar en el Wal-Mart Supercenter de Interlomas, un barrio residencial de la Ciudad de México. A la hora de elegir los cortes de carne para Lucas y Guido, sus dos pequeños hijos, siempre busca la sección *kosher*, los productos elaborados según los preceptos del judaísmo. Pero para ella no se trata de una cuestión religiosa. “Así tenga que pagar entre un 20 y 30 por ciento más, compro lo *kosher* porque me garantiza calidad e higiene”, dice Danisa.

En la última década, consumidores con esa misma visión han empujado el crossover del *kosher* desde la comunidad judía (de unos 600,000 integrantes en la región) al más voluminoso y muy rentable mercado no judío. Según la firma consultora estadounidense Integrated Marketing Communications (IMC), ellos explican el crecimiento del 15 por ciento anual que desde hace tres años experimenta el negocio *kosher* en la región y el mundo.

Las estimaciones actuales indican que el mercado *kosher* llega a \$100 millones anuales en América Latina, con muy altas tasas de crecimiento. Pero ¿qué llevó a los no judíos a elegir el *kosher*? La respuesta es el proceso.

El manejo y el procesamiento del alimento *kosher* se realizan bajo estrictas normas dictadas por la ley judía. Un rabino es el encargado de controlar, por ejemplo, que sólo se corten de-

de los principales compradores del café de alta calidad de Costa Rica, quien abastece el 30 por ciento de la materia prima de la compañía a nivel mundial. El suministro se traduce en unos 400,000 sacos de café al año, con precios por encima de los \$100 cada uno.

A finales de 2004, Starbucks anunció que comenzaría a vender café peruano en 950 tiendas de nueve países. La estrategia de la empresa estaba dirigida a difundir su nueva marca local del grano. Posteriormente, la mayor cadena de tiendas de café del mundo abrió su primer establecimiento en Perú y lanzó una nueva marca del grano que se produce en la zona de Tambopata. Starbucks detalló que éste se vendería en Japón, Malasia, Filipinas, Tailandia, Taiwán, China, Indonesia, México y Estados Unidos.

En un comunicado de prensa, el presidente de Starbucks Coffee International señaló que así daba un primer paso en su objetivo de llevar la calidad y el sabor único del café peruano a los 32 mercados y más de 8,000 tiendas Starbucks en el mundo. Al mismo tiempo se enfrentaba al reto local: A pesar de ser productores de café, los peruanos lo consumen muy poco; unos 700 gramos cada año, comparados con los cuatro kilos de Estados Unidos, según cifras de la empresa.

En América Latina, el crecimiento de Starbucks se ha enfocado principalmente al desarrollo de nuevos mercados, a los cuales planea venderles posteriormente otros productos, como lo hace en el mercado estadounidense. En ese país, además de abrir nuevas tiendas, Starbucks ofrece nuevos productos y características de las tiendas, los cuales hacen que los clientes lleguen con mayor frecuencia, que permanezcan más tiempo y que su consumo sea mayor. Su menú enriquecido ahora incluye emparedados calientes para el desayuno, además de alimentos para la comida y la cena, lo cual incrementa el promedio de las compras del cliente. La cadena ofrece desde donas Krispy Kreme y emparedados gourmet Fresh Fields, hasta ensaladas de pasta griega y diversos tipos de papas fritas. Recientemente agregó una nueva línea de bebidas heladas batidas.

Las compañías no sólo deben desarrollar estrategias para hacer crecer sus carteras de negocios, sino también idear estrategias para

reducirla. Hay diversas razones por las cuales una empresa desearía abandonar productos o mercados. El entorno del mercado podría cambiar, originando que algunos de los productos o los mercados de la compañía sean menos rentables. Es probable que la empresa haya crecido demasiado rápido o entrado en áreas donde carece de experiencia. Ello ocurre cuando una empresa ingresa de manera excesiva a los mercados extranjeros sin la investigación adecuada, o cuando una compañía lanza nuevos productos que no ofrecen valor superior para el cliente. Por otra parte, algunos artículos o unidades de negocios simplemente envejecen y mueren. Un experto en marketing resume el problema de la siguiente forma:

Nuevos canales detallistas: La gran mayoría del café que se consume en Estados Unidos se adquiere en tiendas al detalle y se prepara en el hogar. Para conseguir esta demanda, Starbucks también ingresó en los pasillos de los supermercados estadounidenses. Tiene un convenio de marcas conjuntas con Kraft, mediante el cual tuesta y envasa su café, mientras Kraft lo distribuye y lo vende. Además de los supermercados, Starbucks ideó una serie impresionante de nuevas formas de llevar su marca al mercado.

Esta estrategia no es privativa de Starbucks ni de las cadenas de autoservicios en Estados Unidos. Muchas empresas en América Latina, que venden café de prestigio en cafeterías propias, lo distribuyen además a través de sistemas masivos como Wal-Mart.

Fuentes: citas y otra información de Cora Daniels, "Mr. Coffee", *Fortune*, 14 de abril del 2003, pp. 139-140; Nels D. Schwartz, "Still Perking After All These Years", *Fortune*, 24 de mayo de 1999, pp. 213-210; Stephanie Fitch, "Latte Grande, Extra Froth", *Forbes*, 19 de marzo de 2001, p. 58; Andy Serwer, "Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74; Jake Batsell, "Starbucks Steams Ahead with Aggressive Expansion Plans", *Knight Ridder Tribune Business News*, 28 de marzo de 2004, p. 1; e información obtenida *on line* en www.starbucks.com, noviembre de 2004.

terminadas partes de una res y que se elimine todo rastro de sangre, que los embutidos no tengan cerdo —que está prohibido para los judíos— o que las uvas para elaborar el vino no estén quebradas. Con la tendencia a comer más sano, los consumidores de mayores ingresos y gusto sofisticado, el principal público no judío actual, acabó ubicando los alimentos *kosher* en un nicho similar al de los alimentos orgánicos. Como tal, ellos aceptan pagar de un 10 a un 40 por ciento más por productos como panes envasados, quesos, salchichas y bebidas alcohólicas.

Llegan los chicos Aunque no existen cifras consolidadas del sector, el mercado *kosher* latinoamericano tiene ya un volumen respetable. Sólo en Argentina —donde residen unos 200,000 judíos, la primera comunidad de la región— mueve \$35 millones anuales en tiendas y supermercados, restaurantes, hoteles y servicios de abastecimiento de alimentos.

Los consumidores no judíos representan en el país —al igual que en México y Brasil— entre el 10 y el 15 por ciento de ese consumo, un indicador aún exiguo, pero que debe analizarse con la perspectiva del vaso medio lleno. Por un lado, porque demuestra que el negocio tiene bastante por crecer, como en el caso de Estados Unidos, donde los no judíos consumen el 56 por ciento de la producción total de *kosher*.

Y por otro, porque en los últimos cinco años un enjambre de pequeñas y medianas empresas ha asumido con decisión su aprovisionamiento, consolidando varios ejemplos exitosos de nicho y de valor. En la práctica, "las PYMES poseen ya el 94 por ciento de los sellos *kosher* entregados por las certificadoras judías internacionales a compañías de América Latina", asegura Berl Drachman, director general de TodoKosher.com, una firma consultora especializada de Buenos Aires.

Hay una razón para esa presencia. Desde la década pasada, multilatinas como la Argentina Arcor y la brasileña Bauducco se desentendieron de los mercados domésticos, de escaso volumen, para concentrar la venta de sus productos kosher en Estados Unidos e Israel, los mayores demandantes mundiales. Eso dejó el mercado en manos de algunos importadores. Cuando los consumidores no judíos comenzaron a ampliarlo, las PYMES los siguieron.

Uno de esos ejemplos es Kurson Kosher, la mayor productora de alimentos certificados en México y pionera en América Latina en enfocarse en el público no judío. Kurson nació en 1939 como un frigorífico exclusivo para la pequeña comunidad judeo-mexicana, que hoy ronda las 65,000 personas. No obstante, a principios de la década de 1980, Kurson decidió dar un salto de ventas —la compañía no provee cifras de sus ingresos— y consiguió espacio en góndolas para sus carnes, embutidos y quesos, cuando cadenas como Gigante y Comercial Mexicana comenzaron a abrir secciones delicatessen. La producción en sus plantas en Ciudad de México es cuidadosamente supervisada por el rabino Isaac Sadovitch.

Kurson tomó la decisión correcta y se enfocó en desarrollar su marca y realizar campañas regulares de degustación en los pasillos de las tiendas. Con el tiempo, los consumidores no judíos comenzaron a reconocer la calidad de sus productos. Hoy, según Jaime Kurson, su gerente general, ellos representan el 60 por ciento de los clientes de la compañía en supermercados y explican el crecimiento del 30 por ciento anual que sus ventas registran desde 2001.

Nicho y consolidación En Argentina, las compañías con sello de certificación para producir kosher pasaron de 85 en 2001, a 340 en 2004. El incremento se vio favorecido por la devaluación de finales de 2001, el cual desarmó a los importadores, dueños hasta entonces del 80 por ciento del mercado. En los últimos dos años, una veintena de pequeñas compañías —entre ellas, la bodega Pribokaar y el frigorífico faenador de corderos Orenaike— se volvieron exportadores emergentes a países como Canadá, Colombia, Bolivia, Israel o Estados Unidos.

Esas PYMES, dicen especialistas, han logrado sostenerse sobre la base de una estrategia centrada y sistemática, y gracias a la selección de productos novedosos, de alto valor agregado, o enfocados en nichos muy segmentados con escasos competidores. Enfocarse en el rubro de las delicatessen o la producción artesanal ha sido una de las herramientas más comunes.

Desde esa premisa, por ejemplo, la láctea chilena Chevrita vende sus quesos de cabra a precios un 15 por ciento mayores que su competencia no certificada, mientras la brasileña Clamore comercializa su cachaça Canna Schnaps a valores tres veces superiores a los de aguardientes industriales. Ambas, además, exportan, incluso con valores mayores. “Con el sello *kosher* no se salva nadie”, indica Drachman, de TodoKosher. “Como en cualquier mercado, hay que tener un buen producto, invertir en estudios de marketing y desarrollar un buen plan de distribución y comercialización.”

Todos esos productores ahora enfrentan el camino de la consolidación, una tarea en la que durante el último quinquenio han trastabillado compañías de todo porte. En Argentina, por ejemplo, se cree que sólo una de cada dos compañías que exportaba en 2001 lo hace todavía en la actualidad. Algunas empresas resolvieron enfocarse en el mercado interno; en tanto que otras no supieron sostener su internacionalización.

Uno de esos casos, el de la bodega Federico de Alvear, es aleccionador. El año pasado, una sobreoferta internacional de mostos *kosher* desmoronó el plan de la firma argentina de vender 90,000 litros de su vino Kotel en Estados Unidos. Sin experiencia ni contactos fluidos en el mercado *kosher*, la compañía no logró negociar con distribuidores especializados. Pero su fracaso estaba escrito de antemano por subirse al tren equivocado.

Eduardo Llorente, su responsable de negocios internacionales, sugiere que tiene más probabilidades de éxito enfocarse totalmente en la producción *kosher*, que certificar tan sólo unas líneas de productos. Sin embargo, Federico de Alvear es una bodega grande y esa reconversión no era rentable para sólo ingresar a un mercado de nicho, el cual no registra ventas masivas. “Por eso, en general, el *kosher* resulta ser mejor negocio para una Pyme”, dice Llorente. “Tienen mejor cintura para responder a los cambios de la demanda.”

Fuente: América Economía On Line, núm. 294, 18 de febrero de 2005.

pérdidas y marcas escasamente rentables. Asimismo, la sorprendente verdad es que la mayoría de las marcas no producen dinero para las compañías. Muchas corporaciones generan entre el 80 y el 90 por ciento de sus utilidades con menos del 20 por ciento de las marcas que venden, en tanto que pierden o apenas cubren sus gastos con la mayoría las otras marcas de su cartera.⁵

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o que ya no se ajustan a su estrategia general, debe podarlos, cosecharlos o eliminarlos. Los negocios débiles generalmente requieren de una cantidad desproporcionada de atención administrativa. Los gerentes deberían concentrarse en oportunidades de crecimiento promisorias, y no malgastar energías intentando salvar a las moribundas.

Planeación de marketing: Sociedades para establecer relaciones con el cliente

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para alcanzar objetivos estratégicos.

El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una *filosofía* guía (el concepto de marketing), la cual sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones beneficiosas con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece *datos* a los planeadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez que se establecen los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos de forma rentable.

El valor y la satisfacción del cliente son ingredientes importantes en la fórmula para el éxito de los gerentes del marketing. Sin embargo, como señalamos en el capítulo 1, los mercadólogos por sí solos no podrían generar un valor superior para los clientes. A pesar de su función primordial, el marketing sólo actúa como socio para atraer, retener y cultivar clientes. Además de *administrar las relaciones con el cliente*, los gerentes de marketing también deben atender la *administración de las relaciones con los asociados*. Necesitan trabajar de cerca con sus asociados de otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* eficaz, que sirva al cliente. Además, deben asociarse de manera eficaz con otras organizaciones del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* que sea superior a nivel competitivo. Ahora estudiaremos con detalle los conceptos de cadena de valor y red de transferencia de valor de una compañía.

Sociedad con otros departamentos de la empresa

Cadena de valor

Series de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa.

Cada departamento de la compañía se considera un eslabón en la **cadena de valor** de la empresa.⁶ Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y sustentar los productos de la compañía. Su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinan las actividades de los diversos departamentos.

Por ejemplo, la meta de Wal-Mart es crear valor y lograr la satisfacción del cliente ofreciendo a los compradores los artículos que desean, a los precios más bajos posibles. Los gerentes de marketing de Wal-Mart cumplen con una función importante. Averiguan qué es lo que los clientes necesitan y abastecen los anaqueles de sus tiendas con los productos deseados, a precios extraordinariamente bajos. Preparan anuncios y programas de comercialización y ayudan a los consumidores con servicios al cliente. Gracias a éstas y otras actividades, los mercadólogos de Wal-Mart contribuyen a entregar valor a los clientes.

■ La cadena de valor: la capacidad de Wal-Mart para ofrecer los artículos correctos a precios bajos depende de las contribuciones del personal de todos los departamentos de la compañía (marketing, compras, informática, operaciones, etcétera).



Sin embargo, el departamento de marketing necesita la colaboración de los otros departamentos de la compañía. La capacidad que tiene Wal-Mart de ofrecer los artículos correctos a bajos precios depende de las habilidades de su departamento de compras para encontrar a los proveedores necesarios y comprarles al menor costo. El departamento de informática de Wal-Mart debe brindar información rápida y precisa acerca de qué productos se están vendiendo en cada tienda, mientras que su personal de operaciones tiene que realizar el manejo de mercancía de forma eficaz y a bajo costo.

La cadena de valor de una compañía sólo es tan fuerte como su eslabón más débil. El éxito depende de lo bien que cada departamento realice su labor de agregar valor para el cliente y de la coordinación adecuada de las actividades de los diferentes departamentos. En Wal-Mart, si el área de compras no es capaz de conseguir los precios más bajos de los proveedores, o si el área de operaciones no puede distribuir la mercancía al menor costo, entonces el departamento de marketing no cumpliría su promesa de ofrecer los precios más bajos.

Entonces, de manera ideal, las distintas funciones de una compañía deberían trabajar en armonía para generar valor para los consumidores. No obstante, en la práctica, las relaciones entre departamentos están llenas de conflictos y de malos entendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando intenta lograr la satisfacción del cliente, quizá origine que otros departamentos realicen un trabajo deficiente, *en sus términos*. Las acciones del departamento de marketing podrían incrementar los costos de compra, alterar los itinerarios de producción, aumentar los inventarios y crear trastornos en el presupuesto. Así, los otros departamentos se resistirán a los esfuerzos del departamento de marketing.

Aún así, los mercadólogos deben encontrar formas para que todos los departamentos “piensen como el consumidor” y desarrollar una cadena de valor que funcione sin tantas fricciones. La gerencia de marketing conseguiría el apoyo para lograr su meta de satisfacer al cliente, si trabaja para entender a los otros departamentos de la compañía. Los gerentes de marketing necesitan trabajar de cerca con los gerentes de otras labores para desarrollar un sistema de planes funcionales, con los cuales los diferentes departamentos trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos generales de la compañía.

Jack Welch, antiguo director general muy respetado de General Electric, en una ocasión señaló a sus empleados: “Las compañías no son capaces de brindar una seguridad en el em-

■ La red de transferencia de valor para el cliente: Toyota y sus concesionarios deben trabajar en conjunto para vender automóviles. Toyota fabrica buenos automóviles y construye la marca, y distribuidores como Modern Toyota entregan valor a los clientes y a las comunidades.



pleo. ¡Eso sólo lo pueden hacer los clientes!” Él destacó que todo el personal de General Electric, sin importar su departamento, ejercían una influencia significativa en la satisfacción y retención del cliente. Su mensaje era: “Si no están pensando en el cliente, entonces no están pensando”.⁷

Sociedad con otros miembros del sistema de marketing

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita ver más allá de su propia cadena de valor, y observar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de sus clientes. Considere a McDonald's, cuyos 31,000 restaurantes en todo el mundo sirven a más de 47 millones de clientes diariamente, obteniendo así una participación del 43 por ciento del mercado de las hamburguesas.⁸ La gente no abarrota los McDonald's sólo porque aman las hamburguesas de esa cadena. De hecho, por lo general, los consumidores creen que McDonald's no tiene un sabor tan bueno como Burger King o Wendy's. Los consumidores visitan multitudinariamente el *sistema* McDonald's, no sólo gracias a sus alimentos. En todo el mundo, el sistema finamente sintonizado de McDonald's ofrece un alto estándar de lo que la compañía denomina CSLV (calidad, servicio, limpieza y valor). McDonald's sólo es eficaz en la medida en que se asocia exitosamente con sus franquiciados, proveedores y otros para, de manera conjunta, entregar al cliente un valor excepcionalmente alto.

En la actualidad, más compañías se están asociando con otros miembros de la cadena de suministros para mejorar el desempeño de la **red de transferencia de valor para los clientes**. Honda, por ejemplo, diseñó un programa para trabajar de cerca con sus proveedores, para ayudarlos a reducir sus costos y a mejorar la calidad. Cuando Honda eligió a Magna Donnelly Corporation para abastecer todos los espejos de sus automóviles fabricados en Estados Unidos, envió a sus ingenieros a las plantas de su proveedor, para buscar formas de mejorar sus productos y sus operaciones. Así ayudó a que Magna Donnelly redujera sus costos en un 2 por ciento durante el primer año. Como resultado de la mejoraría en su desempeño, sus ventas con Honda crecieron de 5 millones anuales a más de 60 millones en menos de diez años. A la vez, Honda ganó un proveedor eficiente y a bajo costo de componentes de calidad; en tanto que los clientes de Honda recibieron mayor valor en forma de automóviles de mejor calidad y menor costo.⁹

Cada vez con mayor frecuencia, la competencia en el mercado actual no se realiza entre competidores individuales, sino que ocurre entre redes completas de transferencia de valor, creadas por tales competidores. De ese modo, el desempeño de Honda en contra de Toyota depende de la calidad de la red general de transferencia de valor de Honda frente a la de Toyota. Incluso si Honda fabrica los mejores automóviles, perdería en el mercado si la red de distribuidores de Toyota ofreciera ventas y servicios que den mayor satisfacción al cliente.

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la compañía. La función y las actividades de marketing se muestran en la figura 2.4, la cual resume las principales actividades que se realizan en la administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing.

Los consumidores están en el centro. La meta es construir relaciones estrechas y rentables con el cliente. Luego viene la **estrategia de marketing**, es decir, la lógica de marketing con que la compañía espera conseguir tales relaciones. Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a qué cliente atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios, y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformada por factores que controla: producto, precio, plaza y promoción. Para encontrar las mejores estrategia y mezcla de marketing, la compañía realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y adapta los actores y las fuerzas del entorno del marketing. Ahora estudiaremos brevemente cada actividad. Luego, en capítulos posteriores, analizaremos cada una con mayor profundidad.

Estrategia de marketing centrada en el cliente

Como vimos en el capítulo 1, para tener éxito en el mercado competitivo actual, las organizaciones necesitan concentrarse en el cliente. Deben ganar clientes a los competidores, para luego retenerlos y cultivarlos entregándoles un valor mayor. Sin embargo, antes de ser capaz de

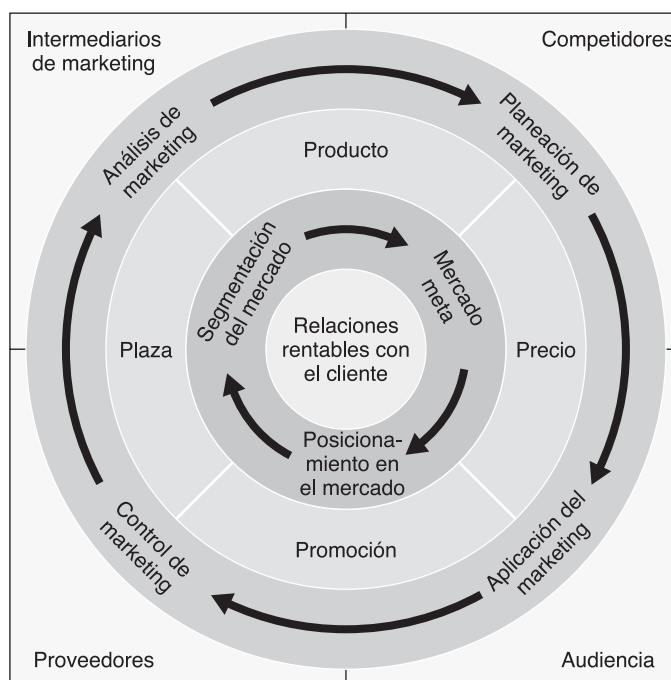
Red de transferencia de valor para los clientes

Sistema constituido por las cadenas de valor de la compañía y sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes que “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

Estrategia de marketing

La lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.

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



satisfacer a los clientes, una compañía debe entender primero tanto sus necesidades como sus deseos. Así, un marketing sólido requiere de un análisis cuidadoso de los clientes.

Las compañías saben que no podrían servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos los consumidores de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. Además, la mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios, y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Se trata de un proceso que incluye tres fases: *segmentación del mercado*, *mercado meta* y *posicionamiento en el mercado*.

Segmentación del mercado

Segmentación del mercado

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

Segmento del mercado

Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

Mercado meta

Conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender.

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El gerente de marketing tiene que determinar qué segmentos le ofrecen la mejor oportunidad para el logro de los objetivos de la compañía. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina **segmentación del mercado**.

Todos los mercados se componen de segmentos, aunque no todas las formas de segmentación de un mercado tienen la misma utilidad. Por ejemplo, Tylenol ganaría poco si dividiera a hombres y mujeres como usuarios de analgésicos, si ambos responden de la misma forma a las campañas de marketing. Un **segmento del mercado** es un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing. En el mercado automotriz, por ejemplo, los clientes que desean el automóvil más grande y más cómodo, sin importar el precio, conforman un segmento del mercado. Los clientes que se preocupan básicamente por el precio y la economía de su funcionamiento constituyen otro segmento. Sería difícil fabricar un modelo de automóvil que fuera la primera opción de los consumidores de ambos segmentos. Las compañías enfocan sabiamente sus esfuerzos para cubrir las distintas necesidades de segmentos individuales del mercado.

Mercado meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o a varios segmentos de un mercado específico. El **mercado meta** implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en mantenerlos con paso del tiempo.



- Posicionamiento: Prius de Toyota es “una revelación brillantemente disfrazada de automóvil”. Hummer es “como ninguna otra cosa (necesidad es un término muy subjetivo)”.

Una compañía con recursos limitados podría decidir dar servicio sólo a uno o a unos cuantos segmentos especiales o “nichos de mercado”. Estas empresas se especializan en atender a segmentos de mercado que sus competidores importantes subestiman o ignoran.

Arm & Hammer, por ejemplo, tiene asegurado cada rincón de muchos hogares latinoamericanos con bicarbonato de sodio en muchas categorías de productos de consumo, como pasta de dientes y desodorantes, además del típico “remedio casero” contra algunos padecimientos estomacales (véase Marketing real 2.2).

Marketing latinoamericano

Los orígenes de los laboratorios ksk en América Latina se remontan a los albores del siglo xx, la época de las boticas, que fueron las precursoras de la actual industria farmacéutica y que consistían en un local con atención al público donde se elaboraban medicamentos a partir de flores, hojas, raíces y frutos.

Durante la década de 1920 el doctor Kiso Tsuru importaba medicamentos de su natal Japón y los distribuía por toda la República Mexicana. Muy pronto decidió elaborar algunos medicamentos en México e inició la producción de las gotas oftálmicas Lumi, que en muy poco tiempo alcanzaron una gran aceptación. Tras este primer paso, continuó el desarrollo de nuevos productos.

En 1938, el doctor Tsuru fundó, en la Ciudad de México, la Compañía Internacional de Comercio con el objetivo de investigar, producir, maquilar, importar y exportar productos farmacéuticos, alimentos y cosméticos. Prácticamente desde sus inicios, la Compañía Internacional de Comercio ha llevado sus productos a otras regiones.

Uno de sus más famosos productos, la pomada Vitacilina, se vende con mucho éxito en varios países de América Latina, como un producto antibacterial y humectante para las manos; antiséptico para el tratamiento de infecciones, heridas y quemaduras leves de la piel; funguicida; desodorante, y antirroaduras del bebé (www.vitacilina.com.mx).

Marketing real 2.2

Jollibee contra McDonald's: Lo pequeño también es hermoso

Cuando alguien menciona “restaurante de comida rápida”, ¿cuál es el primer nombre que viene a la mente? Quizá sea McDonald's, la organización de servicio de alimentos más grande del mundo. En el mercado de comida rápida, McDonald's tiene una participación del 43 por ciento de las hamburguesas que se consumen en Estados Unidos, lo que supera muchas veces la participación de su competidor más cercano. Sin embargo, pregunte lo mismo en Filipinas, y es muy probable que el primer nombre que escuche sea Jollibee. Así es, Jollibee. En el enorme esquema del comercio global, Jollibee Foods Corporation no es exactamente un nombre familiar; pero en su nicho, Filipinas, es el rey del mercado de las hamburguesas. “Si McDonald's es el Goliat de la comida rápida”, señala un analista industrial, “Jollibee es el David filipino”.

A primera vista, la rivalidad entre Jollibee y McDonald's no parece ser competencia. McDonald's tiene más de 30,000 establecimientos en más de 100 países, más de 3,000 sólo en Asia, y más de 50 mil millones en ventas anuales. En cambio, Jollibee sólo posee alrededor de 400 restaurantes, cuyos ingresos anuales son de aproximadamente 516 millones. Sus ventas equivalen a menos de la mitad de los 1,300 millones que McDonald's gasta cada año en publicidad sólo en Estados Unidos. Cuando los primeros arcos dorados llegaron a Manila en 1981, todos creían que McDonald's dominaría en Filipinas, como lo hizo en todas partes.

No obstante, a pesar de esas cifras desiguales, en Filipinas el pequeño Jollibee hizo cimbrar al gigante mundial. En Filipinas Jollibee conquistó un 65 por ciento de la participación en el mercado de hamburguesas, más de la mitad del mercado de comida rápida en general y el doble de las ventas que McDonald's tiene en el país. Sus ingresos están creciendo con rapidez y rentabilidad. ¿Cuál es el secreto de Jollibee? Los nichos pequeños. En tanto que McDonald's básicamente exporta alimentos estandarizados a los consumidores de todo el mundo, Jollibee es decididamente local: se concentra en dar servicio a los gustos únicos de los consumidores filipinos.

De muchas maneras, las operaciones de Jollibee reflejan las de McDonald's: ambos ofrecen limpieza, servicio rápido y plazas accesibles. La hamburguesa Champ de Jollibee compite con la Big Mac y su tarta de durazno-mango equivale a la versión de manzana de McDonald's. Sin embargo, en contraste con los alimentos algo insípidos que ofrece McDonald's con tanto éxito en todo el mundo, el menú y los sabores de Jollibee están hechos especialmente para halagar el paladar de los filipinos. La cadena local cocina hamburguesas agri-dulces y condimentadas, y sirve pollo sazonado y espagueti con salsa dulce, es decir, de la forma que les gusta a los filipinos. Sirve estos alimentos con arroz o con tallarines, en vez de papas fritas. “Ideamos estos platillos, que realmente son delicias completamente estadounidenses, para ajustarnos al paladar filipino”, afirma el vicepresidente de marketing de Jollibee. No obstante, algunos artículos son excepcionalmente filipinos. El alimento Palabok Fiesta, por ejemplo, hecho con tallarines, aderezo de camarones, y algo de pescado es muy popular en Filipinas. A la mayoría de los estadounidenses no les agrada porque huele a pescado.

Además de entender esencialmente el paladar de los filipinos, Jollibee también conoce bien la cultura y el estilo de vida del país. “Lo que sucede en la familia filipina normal es que los fines de semana se dedican especialmente a los niños”, señala un analista de negocios de Filipinas, “y los padres indagan sobre dónde quieren comer sus hijos”. Jollibee atrae a los niños con actividades y juegos dentro de la tienda, así como con un elenco de personajes cautivantes. Champ, su hamburguesa más famosa, tiene guantes de boxeo y está a la par de la Hamburglar de McDonald's. Jolly Bee, su personaje emblemático con una chaqueta color naranja, y una niña rubia con cabello en forma de espagueti llamada Hetti, son más conocidos y apreciados en Filipinas que Ronald McDonald.



■ El buscador de nichos de mercado Jollibee es el rey de las hamburguesas en Filipinas. La hamburguesa Jollibee es como “lo que una madre filipina cocinaría en casa”.

El bien conocido personaje Jolly Bee representa el espíritu filipino de la felicidad despreocupada de todos los días. Tony Tan, director general de Jollibee, explica que, como la clase trabajadora de Filipinas, “la abeja brinca por todo el lugar y produce cosas dulces para la vida, y es feliz aunque esté ocupada”. De hecho, según el analista, “la alegría de la compañía es contagiosa. Forma parte del éxito [de la cadena], tanto como sus recetas. El personal de Jollibee supera por mucho la amabilidad que se encuentra en McDonald's. [Recientemente] empezaron a saludar a los clientes con un ademán adoptado del lenguaje por señas de los sordos (un movimiento vertical para expresar ‘abeja’; y otro llevando las manos en forma de pala hacia el corazón para decir ‘feliz’), que los niños ya están utilizando en los parques. El personal de Jollibee se dirige a los clientes y entre sí como ‘señor’ y ‘mamá’, que en Filipinas es al mismo tiempo informal y respetuoso [...] En Jollibee todos proyectan diversión”.

Jollibee tiene algunas ventajas adicionales en su aparente injusta rivalidad. A pesar de ser mucho más pequeña que McDonald's en términos globales, la cadena concentra la mayoría de sus limitados recursos dentro de Filipinas, donde tienen el doble de restaurantes que McDonald's. No obstante, su ventaja principal consiste simplemente en hacer un mejor trabajo al ofrecer lo que desean a los consumidores filipinos. El analista señala que “la hamburguesa de Jollibee es similar a lo que una madre filipina cocinaría en su hogar”.

Por lo tanto, lo pequeño también es hermoso. Jollibee ha demostrado que en un nicho de mercado atendido inteligentemente, los jugadores pequeños podrían competir de manera eficaz contra los gigantes de la industria.

Fuentes: Véase “Happy Meals for McDonald's Rival”, *Business Week*, 29 de julio de 1996, p. 77; Cris Prystay y Sanjay Kumar, “Asia Bites Back”, *Asian Business*, enero de 1997, pp. 58-60; Dominic Jones y Nicholas Bradbury, “Blue Chips of the Future”, *Euromoney*, diciembre de 1998, pp. 99-102; “McDonald's Sales Momentum Continues”, edición en prensa de McDonald's, 17 de febrero de 2004, obtenido de www.mcdonalds.com/corp-news/nfpr/fpr_03052004.html; Rizzarene S. Manrique, “Special Report: Industry Report (Hoteles y restaurantes): [8]”, *BusinessWorld*, 3 marzo de 2004, p. 1; “Retail Brief-Jollibee Foods Corporation”, *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, p. 1; “Good Food, Family and Happiness”, *BusinessWorld*, 24 de febrero de 2004, p. 1; y “Our Company: The Jollibee Phenomenon”, obtenido on line de www.jollibee.com.ph/corporate/phenomenon.htm, noviembre de 2004.

Por otro lado, una compañía grande podría decidir ofrecer una gama completa de productos para llegar a todos los segmentos del mercado. La mayoría de las empresas ingresan en un nuevo mercado dando servicio a un solo segmento y, si tienen éxito, agregan otros segmentos. En última instancia las grandes compañías buscan una cobertura completa demarcada. Desean ser el General Motors de su industria. GM señala que fabrica un automóvil para cada “persona, bolsillo y personalidad”. La compañía líder por lo común tiene diferentes productos, diseñados para cubrir las necesidades especiales de cada segmento.

Posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. La *posición* de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los gerentes de marketing buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento en el mercado** significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

Por ejemplo, Saturn es “un tipo diferente de compañía, un diferente tipo de automóvil”; Hummer es “como ninguna otra cosa”; y Prius, el híbrido de Toyota, brinda “una vida de aire fresco en cada compra”. El lujoso Bentley promete “18 pies de lujo atrevido hecho a mano”. Estas afirmaciones engañosamente sencillas conforman la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto.

Con el inicio de un nuevo milenio, la industria discográfica del mundo, incluyendo a los países de América Latina, busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, donde la música virtual está arrasando gracias a su estrella favorita: MP3. Este formato acompaña a los jóvenes en la calle, en su casa, en la escuela y en los centros de diversión, con los amigos o en los asfixiantes embotellamientos. Esto significa que el sistema MP3 está cada vez mejor posicionado en la mente de la mayoría de ellos.

Para posicionar su producto, la compañía identifica primero ventajas competitivas potenciales, sobre las cuales construir la posición. Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los consumidores meta, lo cual podría lograr, ya sea con precios más bajos que los competidores, o al ofrecer mayores beneficios para justificar precios más altos. No obstante, si la compañía posiciona el producto como una *oferta* de mayor valor, entonces debe *entregar* mayor valor. Así, un posicionamiento eficaz inicia con la *diferenciación* real de la oferta de marketing de la compañía, de manera que ofrezca mayor valor a los consumidores. Una vez que la compañía eligió una posición deseada, debe realizar grandes esfuerzos por entregar y comunicar dicha posición a los consumidores meta. El programa completo de marketing de la compañía debería apoyar la estrategia de posicionamiento elegida.

Creación de la mezcla de marketing

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La **mezcla de marketing** es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: *Producto, precio, plaza y promoción*. La figura 2.5 muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.

El *producto* es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. De manera que un producto Ford consiste en tornillos y tuercas, bujías, pistones, faros y otras miles de piezas. Ford ofrece varios estilos y docenas de características opcionales. Cada automóvil incluye servicios completos y una garantía integral, lo cual constituye una parte del producto, como si fuera el tubo de escape.

El *precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Ford calcula precios sugeridos al detalle que sus concesionarios podrían cobrar por un modelo de cierta marca. Sin embargo, en algunos países, los distribuidores de Ford casi nunca cobran el precio total de la etiqueta, sino que negocian el precio con cada cliente, y ofrecen descuentos, negociaciones individuales y planes de crédito. Tales acciones ajustan los precios a la situación competitiva actual, y los ajustan a la percepción que tiene el comprador del valor del automóvil.

Posicionamiento en el mercado

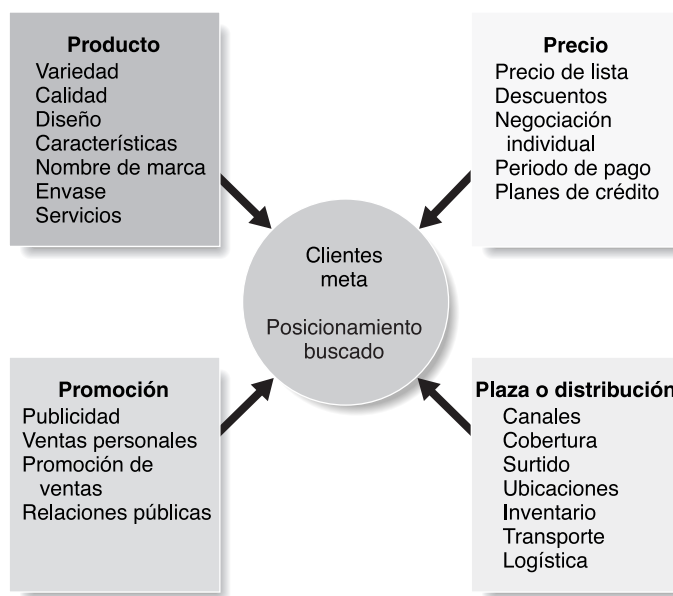
Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Mezcla de marketing

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

FIGURA 2.5

Las cuatro *P* de la mezcla de marketing.



La *plaza* o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Las armadoras de autos de todo el mundo se asocian con un enorme cuerpo de concesionarios independientes que venden los diversos modelos de estas compañías. Además, eligen a sus distribuidores de manera cuidadosa y los apoyan enormemente. El concesionario mantiene un inventario de automóviles, los muestra a clientes potenciales, negocia precios, cierra ventas y da servicio a los automóviles después de la venta.

La *promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. Las armadoras de autos invierten muchos millones cada año en publicidad, lo cual representa en algunos casos menos del 5 por ciento por automóvil vendido, para informar a los compradores acerca de la compañía en específico y de sus diversos productos.¹⁰ Los vendedores de los concesionarios atienden a los compradores potenciales y los convencen de que su marca es el mejor automóvil para ellos. Cada armadora y sus distribuidores ofrecen promociones especiales (ventas, devoluciones en efectivo, bajas tasas de financiamiento) como incentivos de compra adicionales.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos consideran que las cuatro P llegan a omitir o a subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: "¿Dónde están los servicios?" El hecho de que no se escriban con una P inicial no justifica su omisión. La respuesta es que los servicios, como la banca, las líneas aéreas y los supermercados, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. "¿Dónde está el envase?" preguntarían los críticos. Los gerentes de marketing responderían que incluyen el envase o empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Como indica la figura 2.5, muchas actividades de marketing, que aparentemente quedan fuera de la mezcla de marketing, se incluyen en alguna de las cuatro P. Lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del consumidor, en ésta era de relaciones con el cliente, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C:

4P	4C
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el cliente
Plaza o distribución	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Por lo tanto, mientras que los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; les interesa el costo total de la obtención, el uso y el desecho de un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Finalmente, buscan una comunicación en dos sentidos (bidireccional). Los gerentes de marketing harían bien en pensar mucho en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

Administración de la labor de marketing

Además de ser competentes en el *marketing* de la gerencia de marketing, las compañías también necesitan poner atención en la *administración*. Administrar el proceso de marketing requiere de las cuatro funciones de la gerencia de marketing que se muestran en la figura 2.6: *análisis*, *planeación*, *aplicación* y *control*. La compañía primero desarrolla planes estratégicos para toda la organización, y luego los traduce en planes de marketing y de otros tipos para cada división, producto y marca. Mediante la aplicación, 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 donde sea necesario. Por último, el análisis de marketing brinda la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

Análisis de marketing

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. Ésta debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas, y evitar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El marketing ofrece datos a cada una de las otras funciones de administración de marketing. Examinaremos el análisis de marketing con mayor detalle en el capítulo 3.

Planeación de marketing

La compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios usando la planeación estratégica. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo es un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en planes de producto o marca.

La tabla 2.2 presenta las secciones principales de un plan común de producto o marca (véase el Apéndice 2 para revisar un ejemplo de un plan de marketing). El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una rápida visión general de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La principal sección del plan muestra un análisis detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

FIGURA 2.6
Análisis, planeación,
aplicación y control de
marketing.

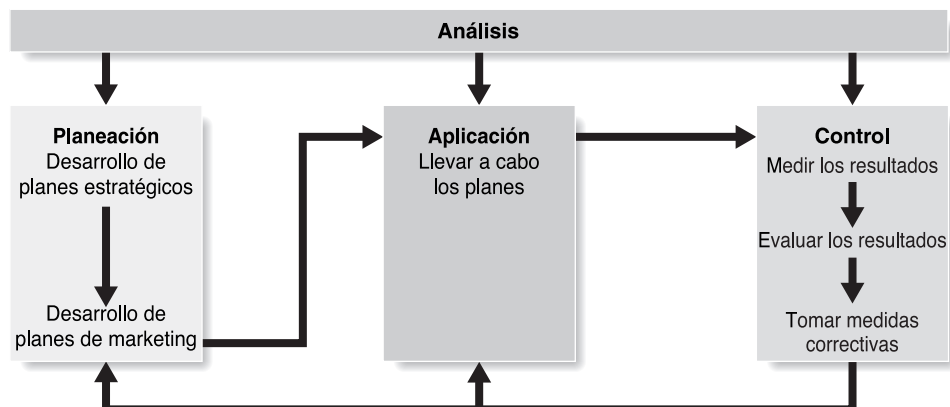


TABLA 2.2 Contenido de un plan de marketing.

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un resumen de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.
Situación actual de marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Una <i>descripción del mercado</i>, que define el mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los clientes. • Una <i>revisión del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los productos clave de la línea. • Una revisión de la <i>competencia</i>, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos. • Una revisión de la <i>distribución</i>, que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos clave	Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Por ejemplo, si la meta es alcanzar una participación en el mercado del 15 por ciento, esta sección analiza la forma de llegar a esa meta.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing, con la cual 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. Diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra 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 son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.
Controles	Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas.

Una *estrategia de marketing* consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. En esta sección, quien realiza la planeación explica la manera en que cada estrategia responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos críticos planteados anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acción para llevar a la práctica la estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de apoyo al marketing*. La última sección establece los controles que se utilizarán para verificar el progreso y tomar medidas correctivas.

Aplicación del marketing

La planeación de buenas estrategias constituye sólo la base de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante serviría de muy poco si la compañía no logra llevarla a la práctica de forma adecuada. La **aplicación del marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing. La aplicación requiere actividades día a día y mes a mes, que pongan a funcionar eficazmente el plan de marketing. En tanto que la planeación de marketing se ocupa del *qué* y el *porqué* de las actividades de marketing, la aplicación examina el *quién*, el *cuándo* y el *cómo*.

Muchos gerentes piensan que “hacer las cosas de la manera correcta” (aplicación) es tan importante, o incluso más, que “hacer las cosas correctas” (estrategias). El hecho es que ambas

Aplicación del marketing

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

- Los mercadólogos deben planear continuamente sus análisis, aplicación y actividades de control.



resultan fundamentales para el éxito, y las compañías obtienen ventajas competitivas gracias a una aplicación eficaz. Una empresa podría tener en esencia la misma estrategia que otra y, sin embargo, ganar el mercado por una ejecución más rápida o mejor realizada. No obstante, la aplicación no es sencilla: idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más interconectado, la gente en todos los niveles del sistema de marketing debe trabajar en conjunto para aplicar las estrategias y los planes de marketing. Por ejemplo, en Black & Decker la aplicación del marketing para las herramientas eléctricas de la compañía requiere de decisiones y acciones cotidianas, tomadas por miles de individuos dentro y fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones acerca de segmentos meta, asignación de marca, empaque, fijación de precios, promoción y distribución. Ellos conversan con ingenieros acerca del diseño de producto, con el personal en la fábrica sobre la producción y los niveles de inventario, y con miembros del área de finanzas respecto del financiamiento y el flujo de efectivo. Asimismo, se relacionan con personas externas, como agencias de publicidad, para diseñar campañas de anuncios y de medios de comunicación para obtener apoyo publicitario. La fuerza de ventas solicita a Home Depot, Wal-Mart y cadenas de detallistas que anuncien productos de Black & Decker, que les asignen un gran espacio en los anaqueles y que utilicen exhibidores de la empresa.

La aplicación exitosa del marketing depende de qué tan bien la empresa combine su personal, estructura organizacional, sistema de decisiones y recompensas, cultura organizacional en un programa de acción cohesivo que apoye sus estrategias. En todos los niveles, la compañía debe tener personal con las habilidades, la motivación y las características particulares necesarias. La estructura formal de la organización de la compañía juega un papel importante en la aplicación de la estrategia de marketing, al igual que sus sistemas de decisiones y recompensas. Por ejemplo, si el sistema de remuneración de una empresa recompensa a los gerentes por obtener buenos resultados en las ganancias a corto plazo, éstos tendrán pocos incentivos para trabajar hacia el logro de objetivos para la construcción de un mercado a largo plazo.

Finalmente, para aplicarse de manera exitosa, las estrategias de marketing de la empresa tienen que ajustarse a su cultura organizacional, es decir, al sistema de valores y creencias compartido por el personal de la compañía. Un estudio sobre las firmas más exitosas en Estados Unidos, encontró que tales empresas tienen culturas que casi parecen cultos, establecidas en torno de compromisos fuertes orientados al mercado. En compañías como Wal-Mart, Dell, Microsoft, Nordstrom, Citicorp, Procter & Gamble y Walt Disney, “los empleados comparten un compromiso tan sólido, que en el fondo de su corazón saben lo que es adecuado para la compañía”.¹¹

Organización del departamento de marketing

La compañía debe diseñar una organización de marketing que ponga en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, un solo individuo podría realizar toda la

investigación, vender, contratar la publicidad, brindar servicios al cliente y efectuar otros trabajos de marketing. Conforme la firma se expande, surge la necesidad del departamento de marketing que se encargue de planear y de llevar a cabo actividades de marketing. En compañías grandes, este departamento incluye a muchos especialistas. Así por ejemplo, General Electric y Microsoft cuentan con gerentes de producto y de marca, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad y muchos otros especialistas.

Los departamentos de marketing modernos se organizan de diversas formas. La más común es la *organización funcional*, donde un especialista (un gerente de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicios al cliente o de nuevo producto) encabeza distintas actividades de marketing. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente a menudo utiliza una *organización geográfica*. Su personal de ventas y de marketing se asigna a países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, conozcan a sus clientes, y funcionen a bajo costo y viajando muy poco.

Las compañías que tienen muchos productos o marcas diferentes suelen crear una *organización de gerencia de producto*. Con este esquema, un gerente de producto desarrolla y lleva a la práctica un programa de marketing y una estrategia integral para un producto o marca específicos. La gerencia de producto apareció por primera vez en Procter & Gamble en 1929. Un nuevo jabón de la empresa, Camay, no tenía mucho éxito, y se asignó a un joven ejecutivo de P&G para que atendiera de manera exclusiva el desarrollo y la promoción de tal artículo. El gerente tuvo éxito, y pronto la compañía incorporó a otros gerentes de producto.¹² Desde entonces, muchas empresas, especialmente las que manejan bienes de consumo, han establecido organizaciones basadas en la gerencia de producto.

Para las firmas que venden una línea de productos a muchas clases distintas de mercados y de clientes, con necesidades y preferencias diferentes, quizá lo más adecuado sea una *organización de gerencia de atención al cliente* o de *marca*. Una organización con base en la gerencia de marca es similar a la organización basada en la gerencia de producto. Los gerentes de marca son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa está organizada alrededor de las necesidades de segmentos específicos de clientes.

Las grandes compañías que producen muchos productos diferentes, para llegar a múltiples mercados geográficos y a clientes distintos, suelen utilizar alguna *combinación* de los tipos de organización funcional, geográfica, de producto y de marca. Así se asegura que cada función, producto y mercado reciban su porción de la atención de la gerencia. Sin embargo, también podrían agregar costosas capas gerenciales y reducir la flexibilidad de la organización, aunque sus beneficios por lo común superan sus desventajas.

La organización de marketing se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años. Como vimos en el capítulo 1, muchas empresas están descubriendo que el entorno de marketing actual requiere que se ponga menos atención a los productos, las marcas y los territorios, y más a los clientes y a las relaciones con ellos. Cada vez más compañías están cambiando su enfoque de una gerencia de marca a una *gerencia de atención al cliente*, alejándose de la administración exclusiva de la rentabilidad del producto o la marca, y yendo hacia una administración de la rentabilidad y el valor del cliente.¹³ Además, muchas compañías ahora organizan sus operaciones de marketing en torno de sus clientes importantes. Por ejemplo, compañías como Procter & Gamble y Black & Decker tienen equipos grandes, o incluso divisiones completas, para atender a clientes grandes como Wal-Mart o Home Depot.

Control de marketing

El proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurarse de que se alcancen los objetivos de marketing.

Auditoría de marketing

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

Control de marketing

Puesto que ocurren muchas sorpresas durante la aplicación de los planes de marketing, el departamento de marketing debe realizar un control constante. El **control de marketing** implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos. El control de marketing incluye cuatro pasos. El primero establece metas específicas de marketing, luego mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, la gerencia toma medidas correctivas para reducir la brecha entre las metas y su desempeño. Esto quizá requiera el cambio de los programas de acción o incluso modificar las metas.

El *control operativo* implica comparar el desempeño actual con el plan anual, y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de distintos productos, territorios, mercados y canales.

El *control estratégico* requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. La **auditoría de marketing** es una herramienta significativa para este control estratégico. La auditoría de marketing constituye un examen periódico profundo, sistemático e

independiente del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía, para reconocer tanto áreas problemáticas como oportunidades. La auditoría ofrece información útil para un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.¹⁴

La auditoría de marketing cubre *todas* las áreas importantes de marketing de un negocio, y no sólo algunos puntos problemáticos; evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas, la mezcla y la productividad y rentabilidad de marketing. Por lo general, una entidad externa, objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían resultar sorprendidos —y en ocasiones desconcertantes— para la gerencia, la cual decidiría entonces cuáles acciones son razonables, y la forma y el momento de llevarlas a cabo.

El entorno de marketing

Administrar la función de marketing sería bastante difícil si el gerente de marketing tuviera que manejar únicamente las variables controlables de la mezcla de marketing. Sin embargo, la compañía funciona en un entorno de marketing complejo, que incluye fuerzas incontrolables a las cuales debe adaptarse. El entorno provoca tanto amenazas como oportunidades. La compañía debe analizar cuidadosamente su entorno, para ser capaz de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El entorno de marketing de la empresa incluye fuerzas cercanas a ella, que afectan su capacidad para atender a los consumidores, como los otros departamentos de la compañía, los miembros del canal, los proveedores, los competidores y las audiencias. También incluye fuerzas demográficas y económicas más generales, así como fuerzas políticas y legales, fuerzas tecnológicas y ecológicas, y fuerzas sociales y culturales. En el proceso de creación y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes y con los asociados de marketing, los mercadólogos necesitan tomar en cuenta todas esas fuerzas. En el capítulo 3 examinaremos con mayor profundidad el entorno de marketing.

Evaluación y administración del rendimiento de marketing

Los gerentes de marketing tienen que asegurarse de que sus recursos económicos para marketing se gasten adecuadamente. En el pasado, muchos mercadólogos tenían la libertad absoluta de gastar en campañas publicitarias ostentosas y otros programas de marketing costosos, a menudo sin reflexionar con detenimiento acerca de los rendimientos financieros de tales gastos. Creían que el marketing produce resultados intangibles que no les permitían medir su productividad ni su rendimiento. “Muchos piensan que el marketing es esencialmente creativo y que, como consecuencia, sus ganancias económicas no son mensurables”, señala un analista. “Desde hace mucho tiempo medir y administrar la eficacia de las inversiones de marketing para generar utilidades ha representado una enorme dificultad para las corporaciones”, afirma un consultor de productividad de marketing. “Quizás el marketing sea la única función dentro de una organización que no está sujeta a estrictos requisitos de desempeño económico.”¹⁵

Sin embargo, todo eso está cambiando. A causa de una economía más recesiva y a presupuestos más reducidos, los gerentes de marketing cada vez están más presionados para demostrar que están agregando valor a la par que el nivel de sus costos. Muchas empresas consideran el marketing como una inversión, más que como un gasto. Esperan que los mercadólogos justifiquen sus resultados en términos de influencia en el mercado y utilidades. En respuesta, los gerentes de marketing están desarrollando medidas mejores del *rendimiento de marketing*. El **rendimiento sobre la inversión (ROI) de marketing** es la utilidad neta de una inversión en marketing dividida entre el costo de la inversión en marketing. Determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.

Es verdad que resulta complicado medir los rendimientos del marketing. Un estudio reciente encontró que el 68 por ciento de los ejecutivos de marketing tenía dificultades para medir el ROI en sus programas de marketing. En otro estudio de profesionales del marketing, el 73 por ciento de los individuos encuestados consideraron que no había las herramientas adecuadas para medir el rendimiento de marketing.¹⁶ “Existe una razón por la que las compañías no llevan registros precisos de su ROI en marketing: es más difícil de medir que otros gastos de negocios”, afirma un analista. “Uno podría imaginarse adquiriendo una pieza de equipo [...] y luego midiendo las ganancias en productividad que resultan de dicha compra”, continúa, “sin embargo, en marketing no es sencillo determinar el rendimiento en dinero de beneficios como la influencia de la publicidad. Se necesita mucha fe para establecer una cifra”.¹⁷

Una compañía podría evaluar el rendimiento de marketing en términos de medidas estándar del desempeño de marketing, como el conocimiento de marcas por parte del consumidor, las ventas o la participación en el mercado. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia los gerentes de marketing utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente,

Rendimiento sobre la inversión (o ROI) de marketing

Utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.



- Tal vez sea difícil medir en ocasiones intangibles resultados de los programas de marketing. Por ejemplo, ¿cómo mediría el “rendimiento de marketing” de un anuncio como éste?

como la obtención de clientes, la retención de clientes y el valor de por vida de los clientes. La figura 2.7 presenta los costos de marketing como inversiones que originan rendimientos en forma de relaciones más redituables con el cliente.¹⁸ Las inversiones de marketing generan mayor valor y satisfacción del cliente, lo cual, a la vez, incrementa la persuasión hacia los clientes y la retención de éstos. Así se aumentan los valores individuales de por vida del cliente y el activo general que el cliente representa para la empresa. El incremento del valor del cliente, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento del marketing.

Sin importar cómo se defina o se mida, el concepto de rendimiento del marketing llegó para quedarse. En una encuesta reciente realizada por profesionales de marketing, el 70 por ciento aseguró que el ROI de marketing representa un cambio a largo plazo en la forma en que se realizan los negocios. “Todos los buenos mercadólogos viven y mueren por medir sus resultados”, afirma el consultor de productividad de marketing. “Se hacen proyecciones, se aplica el marketing, se miden resultados y se utilizan tales conocimientos para guiar el marketing futuro... El rendimiento de las inversiones de marketing está integrado a decisiones estratégicas en [todos los niveles de] los negocios.”¹⁹

FIGURA 2.7**Rendimiento de marketing.**

Adaptada de Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valarie A. Zeithami, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, p. 112.



> Repaso de conceptos <

En el capítulo 1 definimos el marketing y bosquejamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo examinamos la planeación estratégica de toda la compañía y la función del marketing en la organización. Luego, estudiamos con mayor profundidad la estrategia y la mezcla de marketing, y revisamos las principales funciones de la gerencia de marketing. De esta manera, usted tiene una visión general de los fundamentos del marketing moderno. En capítulos posteriores los examinaremos en forma más detallada.

1. Explique la planeación estratégica de toda la compañía y sus cuatro pasos.

La *planeación estratégica* sienta las bases para el resto de la planeación de la compañía. El marketing contribuye a la planeación estratégica, en tanto que el plan general define la función del marketing en la empresa. A pesar de que la planeación formal ofrece diversos beneficios a las compañías, no todas la utilizan o la utilizan bien.

La planeación estratégica implica el desarrollo de una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Consiste en cuatro pasos: definir la misión de la compañía, establecer objetivos y metas, diseñar una cartera de negocios, y elaborar los planes funcionales. La *definición de una misión clara de la compañía* inicia con un bosquejo de la declaración de la misión formal, la cual debería estar orientada hacia el mercado, ser realista, específica, motivante y consistente con el entorno de mercado. Luego, la misión se convierte en *metas y objetivos de apoyo* detallados, que sirven para guiar a toda la compañía. Con base en dichas metas y objetivos, el centro de operaciones (sede) diseña una *cartera de negocios*, decidiendo cuáles negocios y productos deberían recibir mayores o menores recursos. A su vez, cada unidad de negocios y productos debe elaborar *planes de marketing detallados* acordes con el plan general de la compañía.

2. Analice cómo se diseñan las carteras de negocios y se elaboran las estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla.

Guiada por la declaración de la misión y los objetivos de la compañía, la gerencia planea su *cartera de negocios*, es decir, el conjunto de negocios y productos que conforman la compañía. La empresa busca diseñar la cartera de negocios que se ajuste mejor a sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades en el entorno. Para lograrlo, debe analizar y ajustar su cartera de negocios *actual*, y elaborar las estrategias de crecimiento y de reducción de la plantilla para ajustar la *cartera futura*. La compañía podría utilizar un método formal de planeación de cartera; sin embargo, muchas empresas ahora están diseñando métodos

de planeación de cartera hechos a la medida, que se adapten mejor a sus situaciones únicas. La *matriz de expansión de productos/ mercados* sugiere cuatro posibles rutas de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y de productos, y diversificación.

3. Explique la función del marketing en la planeación estratégica y la manera en que el marketing trabaja con sus asociados tanto internos como externos para construir relaciones redituables con el cliente.

Con el plan estratégico, los principales departamentos funcionales —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos, y otros— deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. El marketing juega un papel fundamental en la planeación estratégica de la empresa, ya que ofrece una *filosofía del concepto de marketing* y *datos* relacionados con oportunidades de mercado atractivas. Dentro de unidades de negocios individuales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y ayuda a ponerlas en práctica de manera rentable.

Los gerentes de marketing por sí solos no podrían generar un valor superior para los clientes. El éxito de una empresa depende de qué tan bien cada departamento desempeña sus actividades de valor agregado para el cliente y del modo en que los departamentos trabajan en conjunto para servir al cliente. Así, los mercadólogos tienen que practicar la *administración de relaciones con sus asociados*. Además, deben trabajar de cerca con los asociados de otros departamentos de la empresa para formar una *cadena de valor* eficaz que sirva al cliente. También necesitan asociarse de manera efectiva con otras compañías del sistema de marketing para formar una *red de transferencia de valor* competitivamente superior.

4. Describa los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientadas a satisfacer las necesidades y deseos por el cliente, así como las fuerzas que influyen en ellas.

Las relaciones con el cliente resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, el mercado meta y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los elementos que podrían atender mejor y decide la forma de entregar valor a los consumidores meta. Después, diseña una *mezcla de marketing* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en las decisiones de producto, precio, distribución (*plaza*) y promoción.

5. Mencione las funciones de la gerencia de marketing, incluyendo los elementos de un plan de marketing, y analice la importancia de medir y administrar el rendimiento de marketing.

Para encontrar las mejores estrategias y mezclas, y para ponerlas en acción, la empresa realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Los principales componentes de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y las oportunidades, los objetivos y los aspectos clave, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. En ocasiones resulta más fácil planear buenas estrategias que ponerlas en práctica. Para ser exitosas, las compañías también deben realizar una *aplicación* eficaz: convertir las estrategias de marketing en acciones de marketing.

Gran parte de la responsabilidad de la aplicación corresponde al departamento de marketing. Los departamentos de marketing se organizan de una forma o mediante una combinación de formas: *organización funcional de marketing*, *organización geográfica*, *organiza-*

ción por gerencia de producto u *organización por gerencia de marca*. En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están modificando su enfoque organizacional, yendo de la administración del producto o del territorio, a la administración de las relaciones con el cliente. Las organizaciones de marketing llevan a cabo un *control de marketing*, tanto operativo como estratégico. Utilizan *auditorías de marketing* para determinar las oportunidades y los problemas de marketing, y para recomendar acciones a corto y largo plazo para mejorar el desempeño general de marketing.

Los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing se gaste de manera adecuada. Los administradores de marketing de hoy enfrentan presiones crecientes para demostrar que están agregando valor a la par de sus costos; en respuesta, desarrollan mejores mediciones del *rendimiento de marketing* (o *ROI* de marketing). Cada vez con mayor frecuencia utilizan medidas de la influencia del marketing, que están centradas en el cliente, como información indispensable en su toma de decisiones estratégicas.

> Términos clave <

Análisis de cartera 41
Aplicación del marketing 56
Auditoría de marketing 58
Cadena de valor 47
Cartera de negocios 41
Control de marketing 58

Declaración de misión 39
Estrategia de marketing 49
Matriz de expansión de productos/mercados 43
Matriz de participación de crecimiento 42

Mercado meta 50
Mezcla de marketing 53
Planeación estratégica 39
Posicionamiento en el mercado 53

Red de transferencia de valor para los clientes 49
Rendimiento sobre la inversión (o ROI) de marketing 59
Segmentación del mercado 50
Segmento de mercado 50

> Análisis de conceptos <

- ¿Cuál de los dos siguientes términos cree usted que describe mejor el proceso de establecer y mantener un ajuste entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes: la planeación estratégica o la planeación corporativa? ¿Por qué?
- La matriz de crecimiento de participación del BCG identifica cuatro clasificaciones de UEN: estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones y perros. Comente brevemente por qué resultaría difícil para la gerencia deshacerse de una “interrogación”.
- Analice cada uno de los tres pasos que debe seguir una compañía al elegir los mejores segmentos de mercado y al diseñar sus estrategias para incrementar al máximo la rentabilidad de los segmentos seleccionados.
- Este capítulo revisa una herramienta estratégica útil para identificar oportunidades de crecimiento. Analice las diferencias entre las cuatro opciones que conforman la matriz de expansión de productos/mercados. ¿Qué opción elegiría una pequeña empresa si decidiera entrar a un mercado existente, atendido por muchos competidores grandes y bien reconocidos? Suponga que el producto que esta pequeña compañía lanza es una nueva oferta para la organización, pero que el nuevo producto ofrece diversas características únicas.
- ¿Cree usted que la estructura de las “cuatro P” de la mezcla de marketing sirve para describir las responsabilidades del gerente de marketing al preparar y administrar los programas de marketing? ¿Por qué? ¿Detecta usted algún problema en esta estructura, en relación con los productos de servicio?

> Aplicación de conceptos <

- Trabajando en equipo, analice si la siguiente afirmación de Burton Snowboards North America, fabricante y comercializador de una marca líder de esquíes para la nieve, cumple los cinco criterios de una buena declaración de misión:

“Burton Snowboards es una compañía impulsada por los esquiadores, que sólo se dedica a crear el mejor equipo de esquí en el planeta.”
- La matriz de productos/mercados de Ansoff es una herramienta de planeación de cartera que se utiliza para identificar las oportunidades de crecimiento para las compañías. Las cuatro oportunidades que define la matriz son: penetración en el mercado, desarrollo de

mercado, desarrollo de producto y diversificación. Dé un ejemplo de cada una de estas cuatro posibles oportunidades de crecimiento, que haya ocurrido en la industria de las PC durante los últimos años.

- En años recientes, Nike penetró exitosamente en el mercado del golf con una línea de palos, pelotas, maletas, calzado y ropa para hombres, mujeres y niños. Como es evidente, Nike solicitó los servicios de Tiger Woods para promover sus productos de golf. Elabore un plan de marketing breve para la línea de productos de golf de Nike para el año siguiente. Al hacerlo, tome en cuenta cuáles son sus mercados meta y la forma en que posicionará sus productos de golf en ellos. Para mayor información, visite www.nikegolf.com.

> Enfoque en la tecnología <

Natural Voices de AT&T diseña programas de cómputo de texto a voz (T2S), los cuales convierten el lenguaje escrito en discurso hablado que suena sorprendentemente real. AT&T se ha asociado con muchas compañías para mejorar la red de valor del cliente e incrementar las ventas. NextUp es una de las empresas asociadas que vende Natural Voices de AT&T directamente a los clientes a través de Internet. Si usted no ha utilizado ni experimentado un procesador T2S, podría obtener una demostración gratuita en <http://www.nextup.com/nvdemo.html>. Sólo siga las siguientes sencillas instrucciones: a) copie cualquier oración con menos de 30 palabras en el espacio de demostración suministrado, b) elija un idioma, c) seleccione una voz y d) haga clic en "Go".

Ahora, suponga que forma parte de un equipo de marketing para un nuevo producto, en una empresa que se dedica al desarrollo de la tecno-

logía T2S. El director general de la compañía le pidió que presente algunas posibles aplicaciones para el mercado de los estudiantes de licenciatura.

1. En un equipo pequeño, realice una lluvia de ideas para obtener al menos tres aplicaciones para el mercado de los estudiantes de licenciatura.
2. El procesador T2S de la demostración fue diseñado por AT&T. ¿Por qué cree usted que AT&T buscó un socio (NextUp.com) para comercializar su producto, en vez de que su propia empresa lo hiciera?
3. ¿Existen otras compañías con las cuales AT&T podría haberse asociado? ¿Cuáles?

> Enfoque en la ética <

Incluso las nuevas compañías que manejan productos revolucionarios fracasan si no desarrollan una sólida estrategia de marketing. Un ejemplo de esto es Napster. En 1999, Shawn Fanning desarrolló un programa de cómputo "peer to peer" (P2P) que permite a los usuarios compartir música, películas y juegos con otros a través de Internet. Fanning fundó Napster, una compañía que originó una enorme controversia alrededor de la pregunta "¿qué es el uso justo y qué es la piratería?" Napster se encontró en el centro de importantes demandas legales entre los usuarios del programa P2P, por un lado, y las compañías disqueras internacionales, por el otro. Napster argumentó que su programa sólo facilita el uso privado, no comercial, de obras musicales previamente adquiridas. La Recording Industry Association of America (RIAA) afirmó que Napster "lanzó un servicio que permite y facilita la piratería de música a una escala sin precedentes".*

1. Considerando que Napster sabía que su programa se usaba para compartir material con derechos de autor en Internet, posiblemente de manera ilegal, ¿debió haber continuado con el programa P2P?

2. Aunque la situación de Napster fue única, ¿qué debería hacer una organización que posee una tecnología o producto promisorio que infringe potencialmente los derechos legales de otros? ¿Recuerda alguna organización que recientemente haya experimentado una situación similar?
3. En su opinión, ¿el intercambio de archivos y la descarga de música por Internet ha disminuido, permanece igual o aumentó durante los dos años posteriores a las acciones legales de RIAA en contra de Napster? ¿Por qué?

*Véase Steven V. Brull, "Commentary: The Record Industry Can't Stop the Music", *BusinessWeek Online*, 15 de mayo de 2000 obtenido en www.businessweek.com/2000/00-20/b3681181.htm.



Caso empresarial

ACTIMEL

Grupo Danone, empresa líder en la elaboración de productos lácteos, en 2002 introdujo a México la bebida lácteo fermentada Actimel. Tras dos años de enormes esfuerzos de marketing, la marca no había logrado el desempeño esperado, por lo cual el gerente de marca modificó la estrategia de marketing que se seguiría, sabiendo que se enfrentaba a un mercado dominado por Yakult, producto de origen japonés que llegó a México 21 años antes, y que había logrado posicionarse fuertemente entre los consumidores.

LAS BACTERIAS LÁCTEAS Y LOS PROBIÓTICOS

Actimel es un alimento natural que contiene cultivos vivos incluyendo el *Lactobacilo Casei Defensis*. Las bacterias lácteas son los organismos responsables de la producción de ácido láctico en los productos fermentados, los cuales, cuando son consumidos por el hombre influyen benéficamente en la flora intestinal. Entre los factores que desequilibran la flora intestinal se encuentran la alimentación inadecuada, la edad, el consumo de medicamentos, los microbios y el estrés.

MERCADO DE YOGURT Y BEBIDAS LÁCTEAS FERMENTADAS O PROBIÓTICOS EN MÉXICO

El segmento del yogurt y otras bebidas lácteas fue uno de los de mayor crecimiento en los últimos tres años debido a un importante número de productos nuevos introducidos en el mercado. Este sector generó ventas en 2003 por casi \$800,000. Se incluyen yogurt natural, para beber, saborizado, de frutas, probiótico y probiótico para beber. El yogurt con frutas representa el 59 por ciento del total de ventas.

Las bebidas lácteo fermentadas, que pertenecen al grupo de los probióticos, fueron las segundas de mayor crecimiento dentro de la industria. En el periodo 1998-2003 presentaron un incremento del 203.5 por ciento con una tasa promedio de crecimiento anual de 24.9 por ciento. Danone fue el principal innovador en el mercado mexicano de esta categoría, con la introducción de marcas como Activia y Actimel.

Debido a la imagen que actualmente tiene el yogurt como producto saludable, bajo en grasas y calorías, esta industria es sumamente dinámica en varios países de América Latina.

Sin embargo, la propuesta no ha tenido un impacto similar en México, a diferencia de otros países de la región, donde se espera que la demanda por los yogurt *light*, probióticos y orgánicos continúe en aumento, debido a los cambios en los hábitos, gustos y necesidades de los consumidores.

PRINCIPALES COMPETIDORES

En 1955, Yakult fue la primera empresa en introducir un producto único y un totalmente nuevo concepto para los consumidores: las “bebidas lácteo fermentadas”. Yakult es un producto de consumo familiar, elaborado a base de azúcar y concentrados naturales de naranja y limón; contiene más de 8,000 millones de *Lactobacillus Casei Shirota*, que reciben este nombre en honor a su descubridor, el japonés Minoru Shirota. Este microorganismo probiótico llega vivo hasta los intestinos, originando efectos benéficos sobre la salud de quien lo consume regularmente.

Actualmente, Yakult es una empresa internacional y en constante crecimiento, con presencia en 17 países. Comercializa otros productos como Yakult 80 Ace y Joie (también bebidas con lactobacilos) y el nuevo producto, Yakult 400. También produce el Mil-Mil, Mil-Mil E y Bifiel (leches fermentadas con bifidobacterias y vitaminas), así como Soful y Whip Land (postres con bacterias lácticas). Cuenta, además, con una variedad de bebidas como jugos de frutas y vegetales, bebidas carbonatadas y bebidas de soya.

En México, sus ventas comenzaron en 1981, con un volumen diario de 2,282 frascos. Para 1991 fueron alrededor de 400,000, y en 2001 se logró la venta de 2 millones diarios. Desde entonces, ha mantenido un liderazgo importante en el mercado.

Yakult está disponible en una presentación líquida de 80 mililitros, sabor natural y contiene 3.6 por ciento de leche. Se vende en la mayoría de las tiendas de conveniencia y en los supermercados de todo el país, en presentaciones de tres y cinco unidades. Yakult también cuenta con un sistema de venta a domicilio con cobertura nacional. Tiene agencias y sucursales en 19 estados de la República Mexicana. Es importante mencionar que el 60 por ciento de las ventas totales del producto corresponden a la venta realizada casa por casa.

Existen dos argumentos que explican el éxito de Yakult: el primero es que la compañía siempre se ha caracterizado por su seriedad en las investigaciones acerca del cuidado de la salud a través de los probióticos. La segunda razón es su estrategia de publicidad, que está enfocada a mantener informado al consumidor, a través de: 1. Un extraordinario programa de promoción con muestras gratuitas del producto, complementada con una atención personalizada realizada a través de la venta casa por casa. 2. Periodos de publicidad en televisión, radio nacional y local, revistas y espectaculares.

Actualmente, Grupo Nestlé se enfoca en seis sectores del mercado: bebidas, productos lácteos, helados y nutrición, comida preparada, chocolate, confitería y galletas, cuidado de animales y productos farmacéuticos; siendo los productos lácteos, helados y nutrición —en donde se encuentra LC1— la segunda división más importante, ya que representa el 26.26 por ciento de las ventas. Sin embargo, esta división presentó un decremento del 0.40 por ciento de 2002 a 2003.

LC1 es el alimento lácteo de Nestlé, dirigido a toda la familia, formulado a base de una combinación de yogurt con lactobacilos *Johnsonii* que forman una capa protectora en el intestino, lo cual ayuda a activar las defensas naturales y a mejorar la salud. Este producto está disponible en el mercado en una presentación: yogurt para beber de 110 gramos, con sabores de fresa, natural y fresa-kiwi-mango; además contiene calcio y proteínas propias del yogurt. Lo pueden consumir personas con intolerancia a la lactosa gracias a que los fermentos utilizados ayudan a reducir tales síntomas.

En los últimos años, Nestlé buscó crecer en un segmento de productos que combinan los alimentos con los probióticos. La compañía confiaba en que los consumidores que tienen especial cuidado con su salud pagarían más por productos que ofrecen beneficios como facilitar la digestión y estimular el sistema inmunológico. Su proyecto más ambicioso era la línea de yogures LC1, sin embargo, LC1 no se ha desempeñado al nivel de Actimel y Yakult en los mercados clave de Alemania, Francia y Reino Unido; aunque ha obtenido buenos resultados en España e Italia. Una razón para explicar esto es que para muchos consumidores Nestlé está más asociado con postres que con productos para el cuidado de la salud. Aun así, para Nestlé los alimentos saludables prometen ser una nueva y muy necesaria frontera para sí y para otras empresas globales de la industria de alimentos procesados.

OTROS COMPETIDORES

Actimel, principal competidor de Yakult en Europa, fue introducido primeramente en Bélgica en 1994; ahora está disponible en España, Francia, Alemania, Reino Unido e Irlanda, entre otros. Esta marca es una de las más conocidas en Europa, con ventas cercanas a un millón de botellas diarias, que para Actimel significan ventas anuales regionales por 50 millones de euros. Este volumen de ventas de Actimel es opacado por los números globales del pionero “Yakult” con sus 26 millones de botellas diarias; sin embargo, Danone ha logrado posicionar a Actimel como una marca internacional rival de Yakult.

A pesar de que ambos han penetrado en el mercado internacional, Yakult se ha mantenido como el líder en la categoría de bebidas lácteo fermentadas, pues al ser el creador de la misma, está posicionado en la mente del consumidor como

“el único producto que aporta el beneficio de protección al sistema digestivo, [y] es por tradición que la gente prefiere Yakult haciendo más difícil que el mercado acepte otro producto similar”. Sin embargo, aquellos países donde Actimel ha entrado sin competencia, como España y Francia, la aceptación del beneficio ha sido rápida y auténtica.

Actimel fue lanzado en México en 2002, 21 años más tarde que Yakult. Inicialmente, Actimel tenía una participación de mercado del 4 por ciento; sin embargo, después de dos años, sus ventas decrecieron considerablemente, a diferencia del mercado de bebidas lácteas fermentadas que creció a una tasa promedio del 24.9 por ciento anual. Debido a esta caída, Danone decidió relanzar el producto a través de la reformulación de la mezcla de marketing. No obstante, Actimel no logró obtener los resultados esperados.

PRODUCTO

Actimel es una leche fermentada que contiene cultivos vivos como el *Lactobacillus Bulgaricus* y el *Streptococcus Thermophilus*. Las dos colonias típicas del yogurt, conocidas por sus efectos benéficos sobre la intolerancia a la lactosa, y un probiótico específico y exclusivo de Danone, el *Lactobacillus Casei Defensis*. A diferencia de sus competidores, Actimel es un alimento completo porque contiene un 70 por ciento de leche. Puede ser tomado por toda la familia, incluyendo bebés que empiezan a tomar leche entera, niños, gente con ritmo de vida acelerado, adultos mayores, mujeres embarazadas y gente con intolerancia a la lactosa.

A partir del 2002, Actimel estaba disponible en una presentación líquida de 100 gramos, en tres sabores: natural, vainilla y naranja; sin embargo, al percatarse de las preferencias del mercado mexicano, Danone reformuló su estrategia de marketing introduciendo el sabor fresa y retirando el sabor natural. El empaque también tuvo modificaciones, y se rediseñó para darle mayor presencia en el anaquel, además de transmitir modernidad por medio del logotipo y del icono de beneficio, el cual fue adicionado en el empaque con la finalidad de comunicar su principal atributo: “ayudar a los anticuerpos a proteger de enfermedades comunes”.

PRECIO

Actimel se vende en el mercado a un precio de \$1.20 dólares para la presentación de cuatro unidades; mientras que la presentación individual cuesta \$.46. Al igual que la mayoría de sus competidores, la estrategia de Actimel ha sido la de mantener un precio en línea con el beneficio que ofrece, pero más barato que Yakult.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

A pesar de que tanto Actimel como Yakult tienen presencia en toda la República Mexicana, el sistema de distribución

es diferente. El primero vende principalmente a través de autoservicios (70 por ciento) y tiendas de conveniencia (30 por ciento); mientras que el segundo se enfoca a la distribución “casa por casa”, que es la más importante para la categoría de bebidas lácteas fermentadas, debido a que el formato de venta domiciliaria impulsa su presencia en el mercado y refuerza la idea de consumo diario.

Sin embargo, Actimel no ha adoptado esa forma de distribución, ya que su estrategia es la misma que se sigue a nivel corporativo, es decir, a través de autoservicios.

PROMOCIÓN

En 2002 el gasto total de promoción fue del 9 por ciento del total de presupuesto asignado a Actimel. Los tipos de promoción de ventas que manejaba la marca eran muestras, visitas médicas y congresos médicos, entre otros. En cuanto a la publicidad, los medios más utilizados son anuncios en televisión, revistas y el uso de material POP como son: *stop-pers*, *cenefas*, *danglers*, *copetes*, folletos y *stands*.

La propuesta publicitaria de Actimel se enfoca a comunicar que es el único producto que contiene lactobacilos *Casei Defensis*, ingrediente activo que ayuda a los anticuerpos a proteger de enfermedades comunes. Sin embargo, durante el periodo 2003-2004 utilizó diferentes formas de comunicación, que consistieron en lo siguiente.

En la etapa inicial, se lanzaron dos campañas publicitarias, la primera comenzó en enero de 2003 siguiendo la estrategia global del producto, es decir, un comercial dirigido a las mamás que se preocupan por la salud de toda la familia. La segunda campaña dio inicio en febrero de 2003 la cual busca atraer a niños pequeños que se identificaran con el “equipo Actimel”, con la finalidad de que fueran ellos quienes pidieran el producto a sus mamás.

En la segunda etapa, al reformular la mezcla de marketing, se lanzó una nueva campaña en marzo de 2004, la cual se dirigía directamente a las mamás preocupadas por la salud de sus hijos. El slogan “para la mejor mamá el mejor aliado” iba muy acorde con los objetivos de la campaña.

Asimismo, el slogan fue un elemento importante en esta nueva etapa. Éste cambió de “Defensas al máximo, Defensas Actimel” a “Para la mejor mamá, el mejor aliado”.

CONSUMIDORES

El mercado meta de Actimel son familias con hijos entre los 6 y 12 años, de clase media. Sin embargo, la categoría de productos, es decir, las bebidas lácteas fermentadas, pueden ser del gusto de otros segmentos de mercado gracias a los beneficios que aporta.

El consumidor de yogurt y bebidas lácteas muestra preferencia por este tipo de productos, a acusa de su preocupación por su peso, salud y bienestar. Generalmente, los con-

sumidores que compran con mayor frecuencia pertenecen a las clases media y media alta, y es en este segmento de consumidores que el yogurt se ha establecido más firmemente; además, son los menos tradicionales en sus hábitos de consumo, pues están más abiertos a las influencias y modas internacionales.

Las mujeres jóvenes son particularmente atraídas por estos productos debido a su preocupación por su salud y peso; además, otro segmento importante de consumidores son las madres preocupadas por su familia que buscan sustituir algunos productos, como refrescos y comida chatarra, que consumen sus hijos en su dieta diaria.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para identificar las preferencias de los consumidores por un producto respecto de otro, así como para mostrar empíricamente el efecto de marca de las bebidas lácteo fermentadas Actimel y Yakult, se realizó una investigación de campo con base en pruebas de productos. El diseño del muestreo fue no probabilístico de conveniencia y consistió en 160 entrevistas, de las cuales 80 se aplicaron a niños de entre 6 y 12 años de edad, y el resto a mujeres con hijos pequeños. Para el primer segmento se utilizó el método comparativo, que se conformó de 40 unidades experimentales sometidas a prueba ciega y 40 unidades experimentales sometidas a prueba identificada, alternando el orden en que se dio a degustar el producto. Para el segundo segmento se aplicó el método protomonádico, que consistió en 40 unidades experimentales sometidas a prueba ciega y 40 some-

tidas a prueba identificada, alternando el orden en que se probó el producto.

Los resultados arrojados respecto a conocimiento y recordación de marca, y participación estimada de compra, son los siguientes: Dentro del segmento de los niños, la marca más conocida de la categoría es definitivamente Yakult (100 por ciento), seguida de Chamyto (92 por ciento) y Actimel (79 por ciento). Así mismo, para el segundo segmento la marca más recordada espontáneamente es Yakult (68 por ciento), siendo también la que mayor número de primeras menciones registradas (44 por ciento). En un cuarto nivel de recordación espontánea se encuentra Actimel (24 por ciento) aunque con un menor número de primeras menciones (3 por ciento).

En cuanto a la decisión estimada de compra de las bebidas lácteo fermentadas analizadas, se obtuvo que el 40 por ciento de los entrevistados del segundo segmento definitiva o probablemente (*top two boxes*) comprarían Actimel. Por su parte, el 57 por ciento de los entrevistados definitiva o probablemente comprarían Yakult. En ambos productos, se incrementó la decisión estimada de compra al resaltar el beneficio que aporta el producto a la salud. Estos porcentajes ascendieron a 55 por ciento y 93 por ciento, respectivamente.

Por otro lado, la prueba comparativa llevada a cabo en el segmento de los niños se conformó de la siguiente manera: se incluyó una pregunta de preferencia general y una sección de evaluación comparativa cerrada por atributos. En cuanto a la primera sección, los resultados obtenidos muestran que al identificar las marcas, se tiene mayor preferencia

por Yakult; sin embargo, en el caso de las pruebas ciegas, se prefieren ambas marcas. Esto implica que el sabor de ambos productos es del agrado de los consumidores, aunque Yakult tiene gran preferencia de marca. Para la segunda sección se observa que Actimel es más dulce, aunque Yakult tiene mejor olor.

La prueba protomonádica aplicada al segmento de los adultos, arrojó los siguientes resultados: Ambas bebidas son consideradas como buenas y las calificaciones en cuanto a los atributos sabor, consistencia, cremosidad, dulzura, olor y sabor que deja en la boca son mejores para Yakult, en el caso de las pruebas identificadas; mientras que en las ciegas ambas marcas obtuvieron calificaciones similares. Al comparar los productos, existe una preferencia por Yakult en las pruebas identificadas; sin embargo, hay preferencia por ambos productos cuando las pruebas son ciegas.

TENDENCIAS DEL MERCADO DE BEBIDAS LÁCTEO FERMENTADAS

Hacia finales de 2001, en el mercado de bebidas lácteo fermentadas, se observó el lanzamiento de nuevos productos y el reposicionamiento de algunas marcas como Actimel, LC1, Chamyto, Kultai, entre otras. Sin embargo, el desarrollo de las mismas se ha visto limitado debido a que el pionero “Yakult” está fuertemente posicionado en la mente del consumidor como el único producto que ayuda a reestablecer la flora intestinal.

Si bien es cierto, que algunos han logrado captar a un pequeño segmento de mercado, estas marcas distan mucho de opacar el desempeño del líder de la categoría.

Este hecho, junto con los factores ya mencionados son de gran importancia para cualquier participante de este mercado, principalmente para aquellos gerentes que buscan tomar el liderazgo de una categoría creada por Yakult.

Ésta es la situación que enfrenta Danone México, una de las empresas líderes en la industria de productos lácteos con su producto Actimel.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cómo podría Danone elaborar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos para llevar a cabo el diseño y el relanzamiento de Actimel?
2. ¿En qué medida podría contribuir la definición de la misión de Danone, para que el gerente de marca de Actimel centre su labor de planeación estratégica?
3. Cada función o área de negocios dentro de la empresa tiene un punto de vista diferente respecto de qué público y qué actividades son las mas importantes. ¿Cómo afecta esto a Danone? ¿Cómo podría usted ayudarlo a conciliar los intereses diversos?
4. ¿Cuál es el posicionamiento actual de Actimel? ¿Cómo podría modificarse?
5. Diseñe el proceso de marketing de Actimel y explique las fuerzas que influyen en él.

Fuente: Caso preparado por Lorena García Franzoni y Lorena Trujillo Contreras, del Instituto Tecnológico Autónomo de México, con la colaboración de María Merino, México D.F.

CAPÍTULO 3



El entorno de marketing

> Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Describir las fuerzas del entorno que influyen en la capacidad de la compañía 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 principales cambios en los entornos político y cultural.
5. Analizar la manera en que las compañías pueden reaccionar al entorno de marketing.

Presentación preliminar de los conceptos

En la parte I (capítulos 1 y 2) usted aprendió los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing para construir relaciones redituables con los clientes. En la parte II, estudiaremos con mayor profundidad el paso inicial del proceso de marketing: entender el mercado, y las necesidades y los deseos del consumidor. En este capítulo, usted descubrirá que el marketing no funciona en el vacío, sino en un entorno complejo y cambiante. Otros actores en este entorno (proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos) podrían trabajar a favor o en contra de la compañía. Las principales fuerzas del entorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales) configuran las oportunidades de marketing, plantean amenazas y afectan la capacidad de la compañía para servir a los clientes y desarrollar relaciones duraderas con ellos. Para comprender el marketing y desarrollar estrategias de marketing efectivas, usted primero debe entender el contexto donde opera el marketing.

Por ejemplo, es importante analizar el contexto del marketing para el mercado de los hispanos en Estados Unidos: En la sección de bebidas de casi cualquier farmacia Walgreens de Miami hay refrescos Jarritos o Sangría Señorial; en los supermercados Publix, pandebonos de Colombia y tortillas mexicanas, todo listo para el horno de microondas o el comal. La escena se repite en mayor o menor medida en toda la nación.

Entre las grandes cadenas de tiendas de autoservicio de Estados Unidos, Wal-Mart ofrece desde hace tiempo publicaciones en español y transferencias de dinero hacia América Latina; en tanto que Walgreens brinda un sitio de Internet y recetas e instrucciones en español. Safeway maneja más de un millar de productos dirigidos a hispanos. Albertsons tiene un formato Super Saver desarrollado específicamente para ellos. Al tiempo que los departamentos de marketing hispano de empresas como Ford, BellSouth o Procter & Gamble son cada vez más importantes.

En las décadas de 1980 y 1990, los presupuestos para comercializar marcas de alcance nacional entre los hispanos representaban entre dos o tres millones de dólares; ahora los que superan los 20 millones se cuentan por docenas.

Casi un tercio de los hogares hispanos o latinos en Estados Unidos perciben ingresos anuales superiores a los \$50 mil. Aunque el hogar promedio de la comunidad de origen asiático tiene entradas mucho mayores que las del de cualquier otro grupo étnico de ese país, el hispano ha incrementado las suyas significativamente y consistentemente, lo cual supone uno de los retos y oportunidades de negocios más atractivos para empresas de todo el mundo, incluidas, por supuesto, las mexicanas.

El poder de compra hispano creció un 160 por ciento de 1990 a 2002, y se espera que de ese año a 2007 lo hará a razón del 315 por ciento, frente a un 121 por ciento del resto del mercado.

Hay una especie de nueva fiebre por el oro. Por un lado, el crecimiento de la población hispana no ha dejado de superar las expectativas y se estima que en tres años sumará más de 47 millones de personas y en tres lustros llegará a más de 60 millones (en comparación con un censo de 35.3 millones en 2000). Por otro lado, sus compras tienen que ver con toda clase de bienes y servicios, dados el mayor tamaño de sus familias, así como las edades de padres e hijos.

De acuerdo con José Cancela, fundador y presidente de Hispanic USA, firma de consultoría con oficinas en Miami y San Antonio, el poder de compra de la comuni-

dad hispana supera los \$700,000 millones y para 2010 se acercará al billón: (cerca del 10 por ciento de la capacidad adquisitiva de todo Estados Unidos). “Las oportunidades son enormes. Apenas hemos visto la superficie. La cuestión es conocer sus caminos, distintos de los de los mercados base norteamericano, mexicano o colombiano”, destaca el especialista, quien ha trabajado con esa perspectiva para empresas como Toyota, Verizon y Kellogg. Siempre en contacto directo con el universo hispano, comenzó su carrera en Univisión en 1979 y a los 27 años de edad manejaba una estación de televisión en Arizona. Participó en el lanzamiento del National Hispanic Radio Network y ha competido por la alcaldía del condado Miami-Dade.

“Este mercado tiene su propia manera de ser. Puede ser inmensamente productivo si lo entiendes y le das lo que necesita.” Aproximarse al mercado hispano y más aún hacerse de su favor no sólo es cosa de hablar en español. Hispanic USA trabaja desde la premisa de que aún existe mucha confusión sobre cómo agarrar al toro por los cuernos y de que en el escenario “hay muchos mercados dentro de un gran mercado”. Se define como una entidad dedicada a entender su evolución para fungir como fuente de recursos para quien quiera lanzarse por primera vez al ruedo, o crecer y afinar su presencia en el mismo: desde una introducción general al mercado hasta un plan de acción y selección de distribuidores, firmas de investigación de mercados o agencias de publicidad, todo de acuerdo con un producto o servicio determinado.

Para las empresas mexicanas, las oportunidades son grandes por su cercanía geográfica y porque, de cada diez hispanos en la Unión Americana, siete o quizás ocho son de origen mexicano. “Hay que hacer estudios de mercado, y entonces se darán cuenta de qué tan grande y asequible es el potencial. Pero no deben tener miedo porque es un mercado muy noble; es cosa de dar el primer paso.”

Se trata de una escena heterogénea. Queda claro que el éxito responde en gran medida a entender a qué apela al mercado, es decir, qué lo mueve. No obviar las particularidades de las diferentes comunidades que lo integran es un punto esencial. Comercializar un producto específico de manera uniforme podría ser un error costoso porque los cubanos quizá den un uso distinto a un producto, a como lo harían los mexicanos. Por ejemplo, uno de los productos que lanzó Hershey's con la cantante Thalía presumía de su relleno de cajeta, algo atractivo para los mexicanos; pero que era incomprensible para los puertorriqueños y representaba una muy mala palabra para los

argentinos. “La idea es no limitarse para no dejar fuera al 30 por ciento del mercado”, señala Cancela.

Sobre una población cada vez más compleja y heterogénea, las diferencias de origen nacional pesarían tanto como las generacionales. Casi el 70 por ciento de los hispanos tiene menos de 35 años. Se trata de una generación que habla español pero que también ve la televisión y escucha la radio en inglés. Hay un proceso de asimilación a la cultura estadounidense con diferentes velocidades. Actualmente se puede llegar a ese mercado tanto en español como en inglés.

“La gente busca integrarse a las costumbres de este país. Por ejemplo, celebramos el 4 de julio, aunque no dejamos de festejar nuestras fechas importantes. Una cosa curiosa es la importancia que aquí tiene el 5 de mayo, mayor que en el mismo México”, apunta Cancela.

¿Cómo es el consumidor hispano? La respuesta depende de muchos factores. Se habla de alguien joven, orientado a la familia y con afanes “aspiracionales”. Se

especula que no se adhiere a la cultura dominante tan rápido como lo hacen los otros grupos étnicos; pero el estado de cosas puede dar giros de 90 grados sin previo aviso. A diferencia de la inmigración de principios de siglo xx, la ola hispana puede estar más en contacto con sus países de origen y disponer de una plataforma de medios de comunicación que no ha dejado de crecer. “Hace 15 años había 200 emisoras de radio transmitiendo en español; en la actualidad hay más de 600. Los hispanos entienden la importancia de saber hablar inglés; pero cuando llegan a casa domina el español”, refiere el presidente de Hispanic USA.

Para muchas empresas, el dato relevante es que se trata de un filón apenas explotado, con una capacidad enorme para energizar el mercado e incluso para transformarlo: nuevos gustos y preferencias que se filtran a la población general; un grupo que recibe una pieza de correo promocional por cada 20 que se envían a los demás estadounidenses.

Entorno de marketing

Actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta.

Microentorno

Fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos.

Los gerentes de marketing necesitan ser hábiles para construir relaciones con los clientes, con las otras personas dentro de la compañía y con los asociados externos. Para hacerlo de manera eficaz, deben comprender las principales fuerzas del entorno que afectan todas esas relaciones. El **entorno de marketing** de una empresa consiste en los actores y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Las compañías ganadoras saben que es fundamental observar y adaptarse constantemente al entorno cambiante.

Conforme entramos al siglo xxi, tanto los consumidores como los gerentes de marketing desean saber qué les depara el futuro. El entorno continúa cambiando rápidamente. Más que cualquier otro grupo de la compañía, los mercadólogos deben identificar las tendencias y buscar las oportunidades. Aunque todo gerente de una organización necesita observar el ambiente externo, los gerentes de marketing tienen dos aptitudes especiales. Cuentan con métodos disciplinados, tales como la inteligencia de marketing y la investigación de mercados para reunir información acerca del entorno de marketing. También pasan más tiempo en el entorno de los clientes y de los competidores. Al estudiar cuidadosamente el entorno, los gerentes de marketing serán capaces de adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

El entorno de marketing está formado por un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** consiste en los actores cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los canales de distribución, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. Por su parte, el **macroentorno** incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Primero veremos el microentorno de la compañía.

El microentorno de la empresa

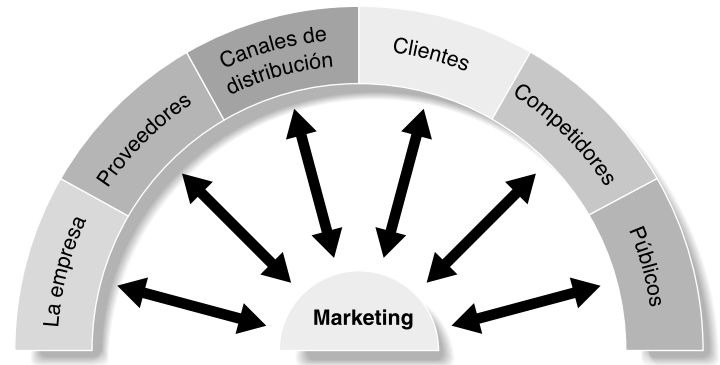
Macroentorno

Fuerzas mayores de la sociedad que influyen en el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

La función de la gerencia de marketing consiste en establecer relaciones con los clientes mediante la creación de valor y la satisfacción de estos últimos. Sin embargo, los gerentes de marketing no pueden cumplirla solos. La figura 3.1 muestra a los principales actores en el microentorno de la compañía. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.

La empresa

Al diseñar planes de marketing, la gerencia toma en cuenta a otros grupos de la compañía (como la alta gerencia, finanzas, investigación y desarrollo [i+d], compras, operaciones y contabilidad).

FIGURA 3.1**Actores del microentorno.**

Todos estos grupos interrelacionados conforman el ambiente interno. La alta gerencia establece la misión, los objetivos, las estrategias generales y las políticas de la empresa. Los gerentes de marketing toman decisiones de acuerdo con las estrategias y los planes diseñados por la alta gerencia.

Los mercadólogos también deben trabajar de cerca con otros departamentos de la compañía. Finanzas se dedica a autorizar los fondos para llevar a cabo el plan de marketing. El departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar productos seguros y atractivos. Compras se ocupa de adquirir insumos y materiales, mientras que el departamento de operaciones es el responsable de producir y distribuir la calidad y cantidad deseadas de los productos. Por su parte, contabilidad tiene que medir los ingresos y los costos para ayudar a que marketing sepa en qué magnitud está logrando sus objetivos. Juntos, todos los departamentos influyen en los planes y las acciones del departamento de marketing. Considerando el concepto de marketing, todas estas funciones deben “pensar en el consumidor”. Necesitan trabajar en armonía para ofrecer valor y satisfacción superiores para el cliente.

Proveedores

Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto (la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los mercadólogos también supervisan las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un incremento en los costos de los insumos ocasionaría incrementos en los precios que afecten negativamente el volumen de ventas de la compañía.

La mayoría de las empresas en la actualidad tratan a sus proveedores como asociados en la creación y entrega de valor para el cliente. Wal-Mart hace enormes esfuerzos para trabajar con sus proveedores. Por ejemplo, los ayuda a probar los nuevos productos en sus tiendas, mientras que su departamento de Desarrollo del Proveedor publica una Guía de Ofertas de Proveedores y mantiene un sitio Web de proveedores, los cuales los ayudan a conocer y a cumplir con el complejo proceso de compras de Wal-Mart. Una buena administración de las relaciones con los asociados da como resultado el éxito de Wal-Mart, de sus proveedores y, finalmente, de sus clientes.

Canales de distribución

Canales de distribución

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.

Los **canales de distribución** ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los *distribuidores* son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar a los clientes o a venderles; incluyen a mayoristas y a detallistas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes de dónde elegir. Ahora enfrentan organizaciones distribuidoras grandes y en crecimiento como Wal-Mart, Home Depot y Costco. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente para establecer términos o incluso dejar al fabricante fuera de los mercados grandes.

La *empresa de distribución física* ayuda a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía necesita determinar la mejor forma de almacenar y enviar los bienes, equilibrando factores como el costo, la entrega, la rapidez y la seguridad. Las *agencias de servicios de marketing* son las firmas de investigación de mercados, las agencias publicitarias,

las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing, que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos. Cuando la compañía decide contratar una de estas agencias, tiene que elegir cuidadosamente ya que varían respecto de su creatividad, calidad, servicio y precio. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, compañías de crédito, firmas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes. La mayoría de las empresas y los clientes dependen de intermediarios financieros para financiar sus transacciones.

Al igual que los proveedores, los canales de distribución constituyen un componente importante en el sistema general de entrega de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los canales de distribución para optimizar el desempeño de todo su sistema.

De esta manera, los gerentes de marketing actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como asociados, y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos. Por ejemplo, Coca-Cola tiene un contrato de diez años con Wendy's que la convierte en el proveedor exclusivo de bebidas gaseosas de esta cadena de comida rápida. En el contrato, Coca-Cola suministra a Wendy's mucho más que refrescos; también promete un fuerte apoyo de marketing.

Junto con las bebidas gaseosas, Wendy's recibe a un equipo multifuncional de 50 empleados de Coca-Cola, quienes se dedican a entender los aspectos más sutiles del negocio de Wendy's. Esta cadena también se beneficia de los dólares que Coca-Cola gasta en campañas conjuntas de marketing. La cantidad de investigación de clientes que Coca-Cola ofrece a sus asociados continúa siendo muy grande. Coca-Cola [...] realiza un enorme esfuerzo para comprender a los consumidores de bebidas comerciales y para asegurarse de que sus asociados se beneficien de tales conocimientos. La compañía también analiza la demografía de cada zona postal en el país, y utiliza la información para crearse un programa de cómputo denominado Solver. Al responder preguntas acerca de su mercado meta, los propietarios de la franquicia de Wendy's son capaces de determinar las marcas de Coca-Cola preferidas por los clientes de su área. Coca-Cola incluso estudió el diseño de los tableros del servicio en el automóvil para conocer mejor cuáles presentaciones, fuentes, tamaño de letras, colores y elementos visuales inducen a los consumidores a ordenar más alimentos y más bebidas. Los esfuerzos de colaboración que realiza Coca-Cola le han dado una participación del 68 por ciento del mercado estadounidense de bebidas gaseosas de máquina, en comparación con una participación del 22 por ciento para Pepsi.¹

Clientes

La empresa necesita estudiar de cerca cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumidores* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Los *mercados de negocios* adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los *mercados del sector público* están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los *mercados internacionales* se conforman por este tipo de compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar cuidadosamente.

Competidores

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una compañía debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, en comparación con sus competidores. Así, los gerentes de marketing deben hacer algo más que tan sólo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta. Tienen que lograr, además, una ventaja estratégica al posicionar sus ofertas vigorosamente contra las ofertas de la competencia en la mente de los consumidores.

Ninguna estrategia competitiva de marketing es mejor en sí misma para todas las compañías. Cada empresa debería tomar en cuenta su tamaño y su posición en la industria, en relación con los competidores. Quizá las grandes empresas con posiciones dominantes en una industria utilicen ciertas estrategias que compañías más pequeñas no serían capaces de costear. Sin embargo, no es suficiente ser grande. Hay estrategias ganadoras para las grandes empresas, pero también existen algunas que son perdedoras. Las empresas pequeñas podrían desarrollar estrategias que les generen mayores rendimientos que los que disfrutaban las empresas grandes. En el capítulo 17 examinaremos con mayor profundidad el análisis de competidores y de las estrategias competitivas de marketing.

- Asociación con canales de distribución: Coca-Cola suministra a Wendy's mucho más que bebidas refrescantes. También promete un fuerte apoyo de marketing.



Público

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

Públicos

El entorno de marketing de la compañía también incluye a diversos públicos. Un **público** es un grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que ejercen alguna influencia sobre ella. Identificamos siete clases de públicos.

- Los *públicos financieros* influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos, las casas de inversión y los accionistas son las principales audiencias financieras.
- Los *públicos de medios de comunicación* transmiten noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales. Incluyen los diarios, las revistas y las estaciones de radio y televisión.
- *Públicos gubernamentales*. La gerencia debe tomar en cuenta los proyectos del gobierno. Los mercadólogos a menudo tienen que consultar a los abogados de la empresa en cuanto a asuntos como la seguridad del producto y la veracidad de la publicidad, entre otros.
- *Públicos de acción ciudadana*. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoritarios y otros. Su departamento de relaciones públicas le ayudaría a estar en contacto con grupos de consumidores y de ciudadanos.
- Los *públicos locales* incluyen a residentes del vecindario 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 valiosas.
- *Público en general*. Las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades. La imagen que tiene el público respecto de la compañía influye en sus compras.
- Los *públicos internos* incluyen a trabajadores, gerentes, voluntarios y al consejo directivo. Las compañías grandes utilizan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su empresa, su actitud positiva se difunde hacia los públicos externos.

Una empresa podría diseñar planes de marketing para estos públicos principales, así como también para sus mercados de clientes. Suponga que la empresa desea una respuesta específica de parte de un público en particular, como buena voluntad, comentarios favorables o donaciones de tiempo o dinero. La compañía tendría que diseñar una oferta para este público que sea lo suficientemente atractiva para generar la respuesta deseada.

■ Públicos: Los esfuerzos de Good.WORKS de Wal-Mart, como el programa del maestro del año, reconocen la importancia de los públicos comunitarios. Este anuncio señala que “apoyar a nuestras comunidades es bueno para todos”.



El macroentorno de la empresa

La compañía y todos los demás actores operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. La figura 3.2 muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa. En las secciones restantes de este capítulo examinaremos tales fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

Entorno demográfico

Demografía

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

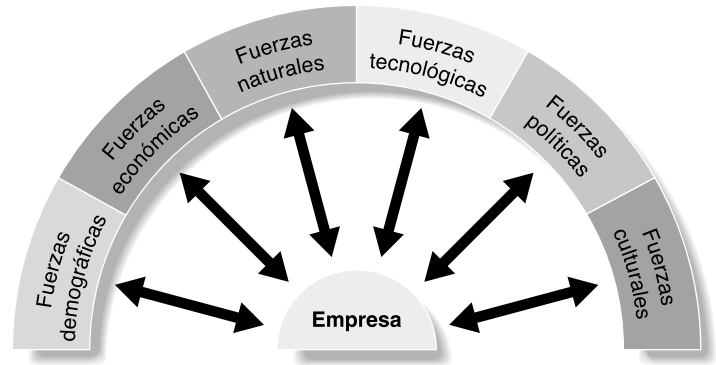
La **demografía** es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con seres humanos, y éstos conforman los mercados. La población mundial está creciendo a un ritmo explosivo. Actualmente asciende a 6,400 millones y superará los 8,100 millones para el año 2030.² La enorme y sumamente diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

De este modo, los gerentes de marketing siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados, tanto en el país como en el extranjero. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de población, las características educativas y la diversidad de la población. Ahora examinaremos algunas de las tendencias demográficas más importantes.

Marketing latinoamericano

Los cambios en el entorno demográfico de América Latina tienen implicaciones importantes para los negocios. Por ejemplo, según un informe de Gartner, América Latina es la segunda región de mayor crecimiento en uso de equipos de telefonía celular (después de Asia), ya que durante 2004 colocó 17.2 millones de unidades, el 66 por ciento más que el año pasado. En tanto que según un reporte de IDC, el mercado mundial de celulares alcanzó apenas un incremento

FIGURA 3.2
Principales fuerzas del
macroentorno de la
empresa.



de 20 por ciento en comparación con 2003, al ubicar 648 millones de unidades. De acuerdo con Gartner, los países que encabezaron este crecimiento en la región fueron Brasil y México, al concentrar en conjunto casi el 50 por ciento de las adquisiciones.

“Parte de este crecimiento se debe a la caída en los precios de los equipos y a los modelos con nuevas funcionalidades, que permitieron el reemplazo de la base instalada en los países desarrollados y un mayor número de suscriptores en las naciones emergentes”, explicó Carolina Milanesi, analista de terminales móviles de Gartner.

Para Alex Slawsby, especialista en dispositivos móviles de IDC, las terminales más demandadas fueron los equipos con pantalla a color, cámara digital, cámara de video y los que incluyen agendas electrónicas (PDA).

Por proveedor, la firma Nokia se mantuvo a la cabeza, con una participación del 30 por ciento del mercado mundial, mientras que Samsung logró el segundo sitio por las ventas logradas en Norteamérica.

A nivel regional, el vicepresidente de Operaciones de Mercado de Nokia para América Latina, Maurizio Angelone, puntualizó que concentran el 40 por ciento del mercado.

Fuente: Periódico *Reforma*, México, “Crecen celulares hasta 66 por ciento en AL”, Lilia Chacón, 23 de diciembre de 2004.

Estructura de edades cambiante de la población

En el caso concreto de América Latina, la población está envejeciendo antes de creer. La preocupación por el problema del envejecimiento quizá parezca exagerada. Pero en realidad, aunque América Latina es un continente fundamentalmente joven, está envejeciendo inexorablemente. Según las proyecciones demográficas de la Cepal, de aquí al año 2050 la población latinoamericana de más de 60 años se triplicará, para llegar a casi la cuarta parte del total, mientras que la edad promedio de la población pasará de los 25 años registrados en 2000 a 39 años en 2050.

El envejecimiento de la población no es un fenómeno exclusivo de América Latina. En Estados Unidos y Europa el problema de cómo mantener a cada vez más pensionados con cada vez menos trabajadores está en el primer lugar de las preocupaciones de académicos y gobernantes. Esto propiciará que Estados Unidos y Europa recurran a la fuerza laboral más joven del mundo en desarrollo —con América Latina en un lugar destacado— para compensar el envejecimiento de su población.³

En 2004 la población de Estados Unidos era de más de 293 millones y se estima que llegará a los 364 millones para el año 2030.⁴ La tendencia demográfica individual más importante de este país es la estructura de edades cambiante en la población. Como se muestra en la figura 3.3, la población estadounidense incluye siete grupos generacionales. Analizaremos los tres grupos más grandes: los *baby boomers*, la Generación X y la Generación Y, así como su influencia en las estrategias de marketing actuales.

Baby boomers

Los 78 millones de personas que nacieron durante la época en que aumentó la tasa de nacimientos, después de la Segunda Guerra Mundial y hasta principios de la década de 1960.

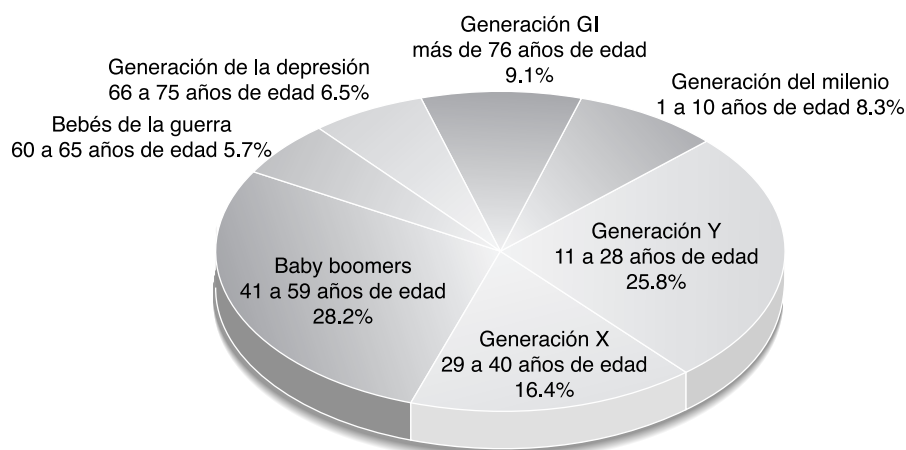
LOS BABY BOOMERS El aumento en los nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial representó 78 millones de *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964.

Esta cantidad de nacimientos es exclusiva de los Estados Unidos. Pero millones de personas en el mundo nacieron bajo la misma circunstancia. Desde entonces, este grupo se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno de marketing mundial. Los *baby boomers* actualmente constituyen alrededor del 28 por ciento de la población estadounidense, aunque obtienen más de la mitad de todos los ingresos personales. En otros países, la distribución es variable.

Los mercadólogos de productos y servicios para altos niveles socioeconómicos, se concentran, no obstante, en la pequeña capa superior de la generación *baby boomer*, es decir, sus segmentos mejor educados, y más móviles y adinerados. Tales segmentos recibieron diversos

FIGURA 3.3**Las siete generaciones de Estados Unidos.**

Fuente: adaptada de Alison Stein Weliner, "Generational Divide", American Demographics, octubre de 2000, pp. 53-58.



nombres: en los años 1980 se les llamaba “yuppies” (jóvenes profesionales urbanos), “bumpies” (profesionales de color en ascenso social), “yummies” (mamás jóvenes en ascenso social) y “Dink” (parejas con doubles ingresos y sin hijos). En la década de 1990, los yuppies y los Dink cedieron el paso a una nueva especie, cuyos nombres fueron “Dewk” (asalariados con doubles ingresos y con hijos) y “Moby” (madres más grandes, niños más pequeños). Ahora, para desilusión de muchos miembros de esta generación, están adquiriendo títulos como “Woof” (personas mayores con dinero) o incluso “Grumpies” (como lo sugiere su nombre, “gruñones”).

A pesar de que los *baby boomers* más solventes acaparan la mayoría de los titulares, los *baby boomers* abarcan todos los estilos de vida, creando un conjunto diverso de segmentos meta para los negocios. Existen boomers adinerados, pero también boomers con ingresos más modestos. Los *baby boomers* abarcan un periodo de 20 años, y casi el 25 por ciento de ellos pertenecen a una minoría racial o étnica.⁵

Los más jóvenes ahora tienen 40 años o un poco más; los más viejos ya frisan los 60 años. En algún lugar de Estados Unidos, siete *boomers* cumplirán 50 años cada minuto, desde ahora y hasta 2014. Para el año 2025, habrá 64 millones de *baby boomers* de entre 61 y 79 años, es decir, se vivirá un incremento del 90 por ciento en el tamaño de esta población a partir de hoy. De manera que este grupo evolucionará desde la “generación del terremoto de la juventud” hasta la “generación del dolor de espaldas”.

Los *baby boomers* maduros se están replanteando el propósito y el valor de su trabajo, sus responsabilidades y sus relaciones. Actúan, piensan, comen y gastan a partir de una nueva estabilidad y sensatez en sus vidas. Los *baby boomers* mayores de niveles socioeconómicos medios y altos de América Latina también están alcanzando su mayor nivel de ingresos y de gastos. De este modo, constituyen un mercado lucrativo para residencias nuevas y remodelamiento de hogares, servicios financieros, viajes y entretenimiento, restaurantes, productos para la salud y el acondicionamiento físico, así como automóviles costosos y otros lujos. Por ejemplo, el año anterior más de la mitad de todos los gastos de remodelación en hogares estadounidenses fueron realizados por *baby boomers*.⁶

Sería un error considerar que todos los miembros de este grupo son bastante mayores o están jubilados. De hecho, gastan cerca de 30 mil millones al año en productos y servicios para combatir el envejecimiento. Y, a diferencia de generaciones anteriores, un grupo de *boomers* son más proclives a retrasar su jubilación. Muchos de ellos están redescubriendo la emoción de la vida y tienen los recursos para experimentarla.

GENERACIÓN X El auge en los nacimientos fue seguido por una “escasez” de éstos, lo cual originó otra generación de 49 millones de personas, quienes nacieron entre 1965 y 1976. El autor Douglas Coupland los llama la **Generación X**, porque viven a la sombra de los *baby boomers* y carecen de características distintivas notorias. Otros los llaman “baby busters”, “yiffies” (jóvenes, individualistas y de mente libre), o la “generación atrapada a la mitad” (entre los más numerosos *baby boomers* y miembros de la Generación Y).

Los miembros de la Generación X se definen tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. Las mayores tasas de divorcios y el mayor número de madres trabajadoras los convirtieron en la primera generación de niños con llave de la casa. Al crecer en tiempos de recesión y de recortes en las corporaciones, desarrollaron un enfoque económico más precavido; se interesan por el ambiente y responden de manera favorable a las compañías socialmente responsables. Aun cuando buscan el éxito, son menos materialistas: valoran la experiencia, no la adquisición. Son románticos cautelosos que desear una mejor calidad de vida y están más interesados en la satisfacción laboral, que en sacrificar la felicidad y el crecimiento personal por obtener un ascenso.

Generación X

Los 45 millones de personas que nacieron entre 1965 y 1976, durante la “disminución de nacimientos” que siguió a la etapa del auge en éstos.

■ Los *baby boomers*: sería un error considerar que los miembros de este grupo son anticuados y aburridos. La industria de embarcaciones pequeñas prácticamente abandonó a los consumidores adultos jóvenes, en favor de los boomers de mediana edad.



Como resultado, los miembros de la Generación X constituyen un grupo más escéptico, que duda de los argumentos frívolos de marketing que prometen éxitos fáciles de lograr. Un mercadólogo afirma que “resulta difícil la labor de marketing con los miembros de la Generación X, y todo se convierte en comentarios interpersonales. Tú podrías decirles que eres bueno, y no tienen ningún interés en un folleto llamativo que lo afirme. Necesitas basarte en alguien que conocen y en quien confían para lograr una credibilidad instantánea. Disponen de una gran cantidad de ‘filtros’”.⁷

Alguna vez denominados “generación MTV” y holgazanes con perforaciones en el cuerpo y que se quejaban de los “McTrabajos”, los miembros de la Generación X ya crecieron y están empezando a tomar el control, y parecen dispuestos a desplazar el estilo de vida, la cultura y los valores materialistas de los *baby boomers*. Ellos representan un poder adquisitivo anual cercano a los \$1,400 billones. Para el año 2010, ya habrán superado a los *baby boomers* como el mercado principal de casi cualquier categoría de productos.⁸

Generación Y

Los 72 millones de hijos de los *baby boomers*, nacidos entre 1977 y 1994.

GENERACIÓN Y Tanto los *baby boomers* como los miembros de la Generación X algún día pasarán la estafeta al grupo demográfico más reciente, la **Generación Y** (también conocida como *echo boomers*). Nacidos entre 1977 y 1994, los hijos de los *baby boomers* ahora suman, tan sólo en Estados Unidos, 72 millones, superando a los miembros de la Generación X y casi igualando en tamaño al segmento de los *baby boomers*.

Los *echo boomers* constituyen un mercado de adolescentes y adultos jóvenes enorme. Después de años de frustración, los mercados de juguetes y juegos, ropa, muebles y alimentos para adolescentes están disfrutando de una gran prosperidad. Los diseñadores y los detallistas han creado nuevas líneas, nuevos productos e incluso nuevas tiendas dedicadas a los niños y los adolescentes. También surgieron nuevas publicaciones dirigidas específicamente a este mercado: *Time*, *Sports Illustrated* y *People* lanzaron nuevas ediciones especiales para niños y adolescentes. Los bancos ofrecen servicios bancarios y de inversión para gente joven, incluyendo campos de inversión.⁹

Los miembros mayores de la Generación Y ya se graduaron de la universidad y están avanzando en sus carreras. Como el extremo final de la Generación X que está delante de ellos, una característica distinguible de la Generación Y es su facilidad de palabra y la comodidad que disfrutan de la tecnología digital, Internet y las computadoras.

La Generación Y representa un mercado meta atractivo para los gerentes de marketing. Incluso la industria automotriz intenta llegar consistentemente a esta generación de futuros compradores de automóviles.

MARKETING GENERACIONAL ¿Los gerentes de marketing deben crear productos y programas de marketing específicos para cada generación? Algunos expertos señalan que cada generación abarca varias décadas y diversos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los gerentes de marketing suelen dividir a los *baby boomers* en tres grupos más pequeños: los primeros *boomers*, los *boomers* intermedios y los *boomers* más recientes, cada uno con sus propias creencias y conductas. De manera similar, dividen a la Generación Y en adultos, adolescentes y niños. Así, los gerentes de marketing necesitan formar segmentos de edad específicos que sean más precisos dentro de cada grupo. Y lo más importante, definir a la gente por su fecha de naci-

miento quizá sea menos eficaz que segmentarla de acuerdo con su estilo de vida o su etapa de vida.

Otros advierten que los mercadólogos necesitan ser cuidadosos para no ignorar a alguna generación cada vez que diseñan un producto o mensaje que es atractivo eficazmente para otra. “La idea consiste en tratar de ser ampliamente incluyentes y, al mismo tiempo, ofrecer a cada generación algo elaborado en específico para ella”, señala un experto. “Tommy Hilfiger tiene grandes logotipos de marca en su ropa para adolescentes y pequeños logotipos en los bolsillos de sus camisas para los *baby boomers*. Se trata de una marca con una estrategia más inclusiva que exclusiva.”¹⁰

La cambiante estructura familiar

El “hogar tradicional” se constituye de esposo, esposa e hijos (y en ocasiones de los abuelos). Sin embargo, el otrora ideal de la familia suburbana con dos hijos y dos automóviles últimamente ha perdido atractivo.

Actualmente en muchas partes del mundo, las parejas casadas y con hijos conforman un porcentaje cada vez menor de los hogares, y este porcentaje está disminuyendo. Las parejas casadas y la gente que vive con otros familiares conforman otro porcentaje; en tanto que los padres solteros representan otro nuevo grupo. Muchos de los hogares son no familiares, es decir, personas que viven solas o adultos de uno o de ambos sexos que viven juntos.¹¹ Cada vez

Marketing real 3.1

El mercado adolescente: Se servirá a los jóvenes

Se acabaron los días en que los niños ahorran sus centavos para comprar dulces y helado en la fuente de sodas de la esquina. En la actualidad los adolescentes gastan más dinero. El adolescente estadounidense promedio gasta \$103 por semana; en combinación, los 33 millones de jóvenes entre 12 y 19 años de edad gastan más de \$175,000 millones cada año. Lo que es más, los adolescentes influyen para que sus padres gasten otros \$30,000 millones anuales. Con tanto dinero para gastar, los adolescentes representan un mercado lucrativo para las empresas que desean satisfacer sus gustos, a menudo caprichosos e influidos por la moda.

Para ingresar en este vasto mercado de nuevos clientes potenciales, toda clase de negocios se dirigen a los adolescentes con productos nuevos o con variaciones. Algunos de tales productos son naturales para el mercado de los adolescentes: Películas de acción, ungüentos para el acné, revistas y teléfonos celulares. Otros son menos evidentes, como los productos Avon, los automóviles y los hoteles. A continuación se incluyen sólo algunos ejemplos de empresas que intentan obtener utilidades del candente mercado adolescente:

- **Wildseed:** Fabricante de teléfonos celulares, Wildseed ha dedicado varios años a la investigación para desarrollar teléfonos celulares dirigidos a los adolescentes. La compañía convoca de manera regular a adolescentes para que asistan a grupos de enfoque, donde les pagan \$20 por estar ahí, comer pizza, utilizar juegos de video y dar su aprobación para diferentes propuestas. Las investigaciones muestran que el teléfono celular que desean los adolescentes no es más pequeño, más ligero ni más atractivo. Lo que buscan en un teléfono celular es que vaya de lo concreto (música, mensajes y juegos) a lo abstracto (estilo, personalidad e individualidad). Como resultado, los teléfonos Wildseed tienen “cubiertas inteligentes”, es decir, tapas intercambiables con chips computarizados que les permiten personalizar las funciones y la apariencia del teléfono para que se adecuen a sus gustos. Por ejemplo, los patinadores elegirían cubiertas con ilustraciones tipo graffiti, con tonos de llamada citadinos y excitantes e iconos intrépidos. Un gerente de marketing de Wildseed cita a un cliente de 17 años de edad al decir “quiero estar al mando de mi teléfono inalámbrico, cambiar

las pantallas y tener tonos nuevos. Eso es lo interesante de las cubiertas; puedo cambiar mi teléfono todos los días”.

- **Teen Vogue:** Después de varios años de pruebas en el mercado, a principios de 2003 Vogue lanzó el primer número de la versión adolescente de su muy conocida revista para mujeres. El editor, Condé Nast, construyó una base de suscripción inicial de más de 550,000 adolescentes y espera que sus lectores aumenten a más de 750,000. Además de incluir artículos sobre moda y fotografías muy llamativas, Condé Nast disminuyó el formato de la revista hasta 17 cm por 23 cm, la medida perfecta para esconderla en clases.
- **Avon:** La compañía recientemente lanzó un nuevo negocio de belleza llamado *mark*, para celebrar la participación de la mujer joven en el mundo actual. La nueva marca está dirigida a mujeres jóvenes de entre 16 y 24 años de edad. Para vender *mark*, Avon reclutó a un grupo de mujeres jóvenes como representantes de ventas independientes (se requiere la autorización de sus padres), quienes comercializan la marca en su grupo de pares y, al mismo tiempo, crean su propia oportunidad de negocios. *mark* se vende mediante catálogos, el sitio Web www.meetmark.com y “reuniones sociales de belleza”. ¿Una empresa conocida por su atractivo para las mujeres estadounidenses de clase media tendrá éxito con mujeres jóvenes? Avon cree que sí. La nueva marca es evidentemente más lujosa y más moderna que la línea tradicional de Avon. “Esta realidad no es tan sólo otra marca”, afirma la directora general de Avon, Andrea Jung.
- **BMW:** BMW ofrece un programa de entrenamiento para conductores jóvenes, algunos de los cuales son demasiado jóvenes para obtener una licencia de manejo. Como parte de su excursión de “experiencia final de manejo”, el programa Fórmula BMW USA ofrece a los conductores de *go-kart* de entre 15 y 23 años de edad, una variedad de becas, entrenamiento y experiencias en carreras para ayudarlos a desarrollar sus destrezas como conductores. “Estamos cortejando a los adolescentes”, afirma un ejecutivo de marketing de BMW. “BMW es la marca premier para los jóvenes, por eso tenemos una razón para trabajar más duro con la siguiente generación.”

es mayor el número de individuos que se divorcian o se separan, que eligen no casarse, casarse después o casarse sin buscar tener hijos. Por consiguiente, los mercadólogos deben estar cada vez más atentos frente a las necesidades especiales de los hogares no tradicionales, porque en la actualidad éstos están creciendo con mayor rapidez que los hogares tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de consumo diferentes.

El número de mujeres que trabajan también se ha incrementado de manera significativa; en 1950 constituían menos del 30 por ciento de la fuerza laboral, y actualmente abarcan un poco más del 60 por ciento.¹² La elevada cifra de mujeres que trabajan fomenta el crecimiento del negocio de los cuidados infantiles durante el día, así como el consumo de alimentos parcialmente cocinados y servicios de apoyo a las labores domésticas, de ropa de mujer orientada a su carrera profesional, de servicios financieros y de muchas otras oportunidades de negocios. Por ejemplo, los nuevos centros comerciales de nicho incluyen mezclas hechas a la medida de tiendas especializadas con horarios extensos para mujeres que trabajan, quienes sólo disponen de tiempo para comprar después de su jornada laboral. Las tiendas de estos centros comerciales ofrecen promociones dirigidas y compras por teléfono. Las clientes ocupadas podrían llamar con antelación y elegir colores y otras preferencias, mientras los empleados de la tienda brindan un servicio de “consultoría de guardarropa”.¹³

Cambios geográficos de la población

Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios entre los países y al interior de éstos. Los estadounidenses, por ejemplo, son individuos que migran con frecuencia, ya que cada año



- Avon lanzó un nuevo negocio de belleza, *mark*, dirigido a mujeres jóvenes, que ofrece productos más lujosos y más modernos a través de “reuniones sociales de belleza” y catálogos *meet mark* como éste.

- *Hot Topic*: El vendedor de ropa detallista Hot Topic se dirige al 17 por ciento de estudiantes de bachillerato estadounidenses que se consideran a sí mismos “adolescentes alternativos”. La tienda ofrece un surtido de artículos que usted no encontrará en Abercrombie y Fitch. La mercancía refleja una variedad de estilos de vida relacionados con la música, incluyendo ropa callejera, lounge con influencia retro, punk, club y gótica. En vez de telas color caqui y playeras sin mangas, la tienda ofrece medias tipo red, pantalones de piel rosa, bufandas de plumas, tinte azul para el cabello, esmalte negro para las uñas y Morbid Makeup. Los adolescentes pueden comprar playeras con estampados de programas de televisión como “los pantalones cuadrados de Bob Esponja”, ropa interior de la rana René, y vestuario oficial de conciertos de cantantes de rock como Eminem, Marilyn Manson, Tool y Linking Park. Mientras que Gap, American Eagle y otros vendedores al detalle para adolescentes recientemente informaron ventas sin crecimiento o en disminución, las ventas de Hot Topic son, en realidad, un tema ardiente, ya que se incrementaron en más de un 30 por ciento anual durante los últimos tres años.

Fuentes: ejemplos adaptados de información encontrada en “Teens Spent \$175 Billion in 2003”, nota de prensa, Teenage Research Unlimited, 9 de enero de 2004, tomado de www.teenresearch.com; Leslie Earnest, “California: Hot Topic Result Suit it to a Tee”, *Los Angeles Times*, 5 de marzo de 2003, p. C2; Arlene Weintraub, “Hotter Than a Pair of Vinyl Jeans”, *Business Week*, 9 de junio de 2003, pp. 84-85; “California: Hot Topic’s Earnings Climb 36%”, *Los Angeles Times*, 4 de marzo de 2004, p. C2; Frand Washington, “Aim Young; No, Younger”, *Advertising Age*, 9 de abril de 2001; Aimee Deeken, “Startup of the Year”, *Adweek*, 1 de marzo de 2004, pp. SR22-SR25; Leslie Earnest, Sally Beatty, “Avon Set to Sell to Teens”, *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2002, p. B1; Deborah Nerburn, “The New Avon Ladies”, *Los Angeles Times*, 21 de marzo de 2004, p. E.4; Jennifer Lee, “Youth Will Be Served, Wirelessly”, *New York Times*, 30 de mayo de 2002, p. G1; Brad Smith, “Personlization: Bigger than Games?”, *Wireless Week*, 15 de enero de 2004, p. 15; y Jean Halliday, “Automakers Mix it up to Chase Young Buyers”, *Automotive News*, 26 de abril de 2004, p. 28B.

■ La cambiante familia en muchos países del mundo: los hogares no familiares, personas que viven solas o adultos de uno o ambos sexos que viven juntos, conforman un buen porcentaje de los hogares en muchos países.

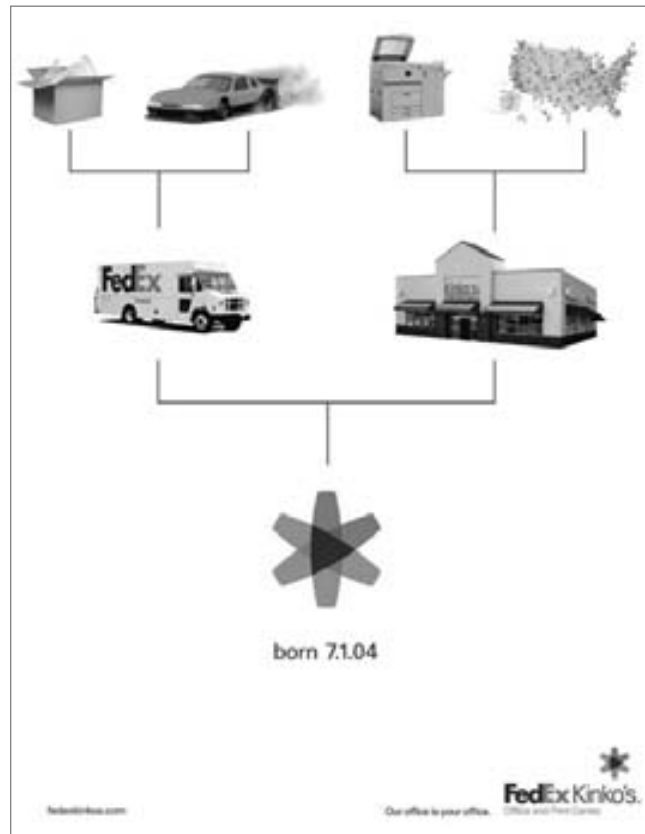


aproximadamente el 14 por ciento de todos los residentes de Estados Unidos se mudan.¹⁴ Durante las dos últimas décadas, la población estadounidense se ha desplazado hacia las regiones sur y suroeste del país, desde Virginia hasta el sur de California, buscando el clima soleado y cálido de esta zona geográfica; mientras que los estados de la zona media del oeste y del noreste disminuyen su población. Los cambios demográficos son de interés para los gerentes de marketing porque la gente de distintas regiones compra de manera diferente. Por ejemplo, las investigaciones demuestran que los habitantes de Seattle compran más cepillos dentales per cápita que los habitantes de cualquier otra ciudad de Estados Unidos; que la gente que vive en Salt Lake City consume más barras de dulce; que quienes viven en Nueva Orleans utilizan más salsa catsup y que la población de Miami bebe más jugo de ciruela.

Asimismo, durante más de un siglo, los estadounidenses se han desplazado de las áreas rurales a las metropolitanas. En la década de 1950 hubo una salida masiva de las ciudades a los suburbios. En la actualidad, la migración hacia los suburbios continúa; cada vez más estadounidenses se mudan a las “áreas micropolitanas”, pequeñas ciudades localizadas fuera de las áreas metropolitanas congestionadas. Estos lugares más pequeños ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas: empleos, restaurantes, diversiones, organizaciones comunitarias; pero sin la aglomeración, los embotellamientos de tráfico, las altas tasas de criminalidad ni los altos impuestos a la propiedad que a menudo se asocian con las áreas de gran urbanización.¹⁵

Los cambios de los lugares donde vive la gente también originaron cambios en sus lugares de trabajo. Por ejemplo, la migración hacia las áreas micropolitanas y suburbanas ocasionó un rápido incremento en el número de individuos que “laboran a distancia”, es decir, que trabajan en su hogar o en una oficina lejana, y que realizan sus negocios por medio del teléfono, el fax, el modem o Internet. Dicha tendencia, a la vez, ha creado un auge del mercado SOHO (small office/home office). Cada vez son más las personas que trabajan en su hogar con la ayuda de dispositivos electrónicos como computadoras personales, teléfonos celulares, máquinas de fax y organizadores portátiles. Muchos mercadólogos están cortejando activamente el segmento de las oficinas en casa de este lucrativo mercado SOHO. Un ejemplo es FedEx Kinko's Office and Print Centers:

■ Cambios geográficos: para dar servicio al floreciente mercado de las pequeñas oficinas y las oficinas en el hogar, FedEx Kinko's se ha reinventado a sí misma como la oficina bien establecida fuera del hogar. Los nuevos anuncios proclaman "Nuestra oficina es su oficina".



Fundado en la década de 1970 como un negocio de fotocopiado para el campus universitario, Kinko's fue adquirido por FedEx en el año 2004. Sus locales cambiaron el nombre a FedEx Kinko's Office and Print Centers. Tal como lo sugiere su nuevo nombre, FedEx Kinko's ahora es mucho más que una tienda de servicio de fotocopiado. Al dar servicio principalmente a clientes de pequeñas oficinas u oficinas en casa, se ha reinventado a sí misma como la oficina bien establecida fuera del hogar. Los nuevos anuncios proclaman "Nuestra oficina es su oficina". Donde alguna vez sólo había máquinas copiadoras, los 1,200 centros FedEx Kinko's ahora ofrecen un surtido completo de servicios de negocios, incluyendo encuadernación y acabados, copias e impresiones a color, administración de documentos, servicios de mensajería, renta de computadoras, conexiones inalámbricas T-Mobile HotSpot a internet y mucho más. La gente puede acudir a FedEx Kinko's a realizar todo el trabajo de oficina: copiar, enviar y recibir faxes, utilizar diversos programas de cómputo, navegar por Internet, solicitar artículos de escritorio y otros trabajos impresos, enviar paquetería e incluso rentar una sala de conferencias o llevar a cabo una teleconferencia. Conforme más personas se unen a la tendencia del trabajo en el hogar, FedEx Kinko's brinda un escape al aislamiento de la oficina en casa.¹⁶

Una población mejor educada y más profesional

La población estadounidense está adquiriendo mejor educación. En el año 2002, por ejemplo, el 84 por ciento de la población mayor de 25 años había terminado el bachillerato y el 27 por ciento había terminado sus estudios universitarios, en comparación con el 69 por ciento y el 17 por ciento, respectivamente, en 1980. Además, casi dos terceras partes de los estudiantes que se gradúan del bachillerato ahora se inscriben a la universidad dentro de los doce meses siguientes a su graduación.¹⁷ El mayor número de personas educadas aumentará la demanda de productos, libros, revistas, viajes, computadoras personales y servicios de internet de calidad.

La fuerza laboral también ha incrementado su población de trabajadores de cuello blanco. Entre 1950 y 1985, la proporción de trabajadores de cuello blanco creció del 41 al 54 por ciento, en tanto que la de trabajadores de cuello azul disminuyó del 47 al 33 por ciento, y la de los trabajadores de servicios aumentó del 12 al 14 por ciento. Entre 1983 y 1999, la proporción de gerentes y profesionistas en la fuerza laboral aumentó del 23 por ciento a más del 30 por ciento. Esas tendencias continúan en el nuevo siglo.¹⁸

Mayor diversidad

Los países difieren en su composición étnica y racial. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todos los individuos son japoneses. En el otro extremo se ubica Estados Unidos, con gente originaria de prácticamente todas las naciones. Sin embargo, parece que Estados Unidos se ha convertido en algo más que un “plato de ensalada”, donde se mezclan diversos grupos, aunque mantiene su diversidad al retener y valorar diferencias étnicas y culturales significativas.

Los gerentes de marketing se enfrentan a mercados cada vez más diversos, tanto a nivel local como en el exterior, conforme sus operaciones adquieren un enfoque cada vez más internacional. El 71 por ciento de la población estadounidense es blanca, un 12 por ciento está constituido por gente de color y otro porcentaje igual de hispanos. La población estadounidense asiática ahora suma cerca del 4 por ciento, y el 1 por ciento restante está conformado por estadounidenses indios, esquimales y aleutas. Por otro lado, cerca de 26 millones de personas residentes en Estados Unidos (más del 9 por ciento de la población) nacieron en otro país. Se espera que las poblaciones étnicas aumenten significativamente en las siguientes décadas. Para el año 2050, los hispanos comprenderán el 24 por ciento de la población estadounidense, los individuos de raza negra el 13 por ciento y los asiáticos el 9 por ciento.¹⁹

Por ejemplo, la población hispana está surgiendo como uno de los motores de crecimiento más prometedores, indicó *The Wall Street Journal*. En noviembre de 2004, Blockbuster Inc. destinó partes de sus estantes en casi 1,000 de sus locales a videos doblados al español. En diciembre, Kmart Corp. anunció el lanzamiento de una línea de ropa que lleva el nombre de la cantante mexicana Thalía. Esta semana, los estudio 20th Century Fox lanzaron *Chasing Papi* (Papito Chulo), la primera de sus películas que apunta al público latino en Estados Unidos.

Desde cadenas nacionales de restaurantes como Wendy's, hasta la de venta de autos usados Outten Used Car Center de Allentown, Pensilvania (que el mes pasado puso el cartel SALGA MANEJANDO HOY MISMO en su estacionamiento), muchas empresas están apostando a los latinos para aumentar sus ventas.

Entre quienes apuestan a este poder de compra está la cadena de TV en español Telemundo, que con el apoyo de un nuevo estudio de la firma Global Insight Inc. planea comenzar a



■ Con base en un estudio cuidadoso sobre las diferencias culturales, Bank of America elaboró mensajes publicitarios dirigidos a distintos subgrupos culturales.

atraer a nuevos grandes anunciantes. Alrededor de la mitad de los principales anunciantes del país todavía no ha gastado un centavo en publicidad en español, ya sea en Telemundo o su competidora Univision, indica Steve Mandala, vicepresidente ejecutivo de ventas de Telemundo. Como promedio, tan sólo un 3.4 por ciento de los presupuestos de las corporaciones estadounidenses está reservado para los avisos en español.

Telemundo, que es propiedad de la filial de General Electric Co, NBC, espera que el informe de Global Insight ayude a cambiar tal situación. El informe, patrocinado por Telemundo, pronostica que el gasto de los hispanos que viven en Estados Unidos crecerá más del 9 por ciento en promedio hasta el 2012, superando el 6 por ciento del país en general y aumentando la participación latina en el mercado de consumo estadounidense de 7.3 a 13 por ciento.

Hollywood experimentará una tendencia similar. El informe cita datos de la Motion Picture Association of America que indican que los latinos compran alrededor del 15 por ciento de todas las entradas al cine. Gracias a su rápido crecimiento poblacional, Global Insight dice que para 2012 los latinos comprarán el 18 por ciento de las entradas al cine, lo que quivale a aproximadamente \$2,900 millones en ventas.

Para algunas empresas, en un contexto sombrío los consumidores latinos serían casi la única fuente de expansión, predice el informe. “En los próximos diez años, por ejemplo, las ventas de autos nuevos y camionetas a hispanos debería crecer un 5.4 por ciento por año, indica el estudio, más del triple del 1.4 por ciento de crecimiento anual de las ventas a no hispanos. Ford Motor Co. Indica que la venta de autos y camionetas en el mercado hispano ha crecido un 40 por ciento en los últimos cinco años.”²⁰

Conforme la población de América Latina se vuelve más diversa, los gerentes de marketing exitosos continuarán diversificando sus programas para obtener ventajas de las oportunidades en los segmentos de rápido crecimiento. Un experto afirma que “la diversidad será más que un cliché: la diversidad será la clave de la supervivencia económica”.²¹

Entorno económico

Entorno económico

Factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.

Además de gente, los mercados buscan poder adquisitivo. El **entorno económico** consta de factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los países varían considerablemente en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos tienen *economías de subsistencia*, es decir, consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estas naciones ofrecen escasas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las *economías industrializadas*, que constituyen mercados ricos para muchas clases distintas de bienes. Los mercadólogos deben estudiar de cerca las principales tendencias y patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como adentro de ellos. A continuación analizaremos algunas de las principales tendencias económicas en Estados Unidos.

Cambios en el ingreso

Ahora todos estamos enfrentando la época del “consumidor exprimido”. Junto con mayores ingresos en ciertos segmentos, aparecieron mayores cargas económicas. Los consumidores ahora enfrentan deudas por pagar adquiridas por derroches anteriores, mayores gastos familiares y del hogar, así como por ahorros destinados al pago anticipado de colegiaturas universitarias y la jubilación.

Estos consumidores económicamente exprimidos se están ajustando a sus cambiantes situaciones financieras y gastan su dinero con mayor cuidado. El *marketing de valor* se convertirá en el meollo para muchos gerentes de marketing. En vez de ofrecer calidad alta a un precio alto, o calidad menor a precios muy bajos, los mercadólogos están buscando formas para ofrecer mayor valor a los compradores económicamente más cuidadosos actuales: la combinación correcta de calidad de producto y buen servicio a un precio justo.

Los gerentes de marketing deben poner especial atención a la *distribución del ingreso*, así como también al ingreso promedio. La distribución del ingreso en América Latina continúa mostrando un gran sesgo. En la cima se encuentran los consumidores de *clase alta*, cuyos patrones de gasto no se ven afectados por los acontecimientos económicos actuales, y que constituyen un importante mercado para bienes de lujo. Hay una *clase media* que tiene cierto cuidado con sus gastos, pero que aún es capaz de costearse ciertas comodidades la mayor parte del tiempo. La *clase trabajadora* debe adherirse a las necesidades básicas de alimento, vestido y vivienda, y deben trabajar duro para ahorrar. Finalmente, la *clase baja* (gente que vive de la asistencia social, o que está jubilada) debe contar sus centavos cuando realizan incluso sus compras más básicas.

Durante las últimas tres décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media ha disminuido y los pobres se han mantenido pobres. Esta distribución del ingreso originó un mercado de dos niveles. Muchas empresas, como las tiendas departamentales de lujo, se dirigen de forma agresiva a los consumidores más adinerados. Otras se orientan a estratos más modestos. De hecho, ese tipo de tiendas “cualquier producto por un dólar” son los vendedores detallistas que crecen con mayor rapidez. Incluso otras empresas ajustan sus ofertas de marketing a dos mercados diferentes: el acaudalado y el menos acaudalado.

Las compañías aseguradoras de América Latina son un buen ejemplo: La misma empresa ofrece diferentes tipos de seguros —de vida, de gastos médicos y automotriz a sus diferentes grupos meta, dependiendo básicamente de sus niveles de ingresos.

En México, Wal-Mart segmenta a sus clientes de ingresos altos, medios y bajos ofreciendo tres tipos diferentes de supermercados. Las personas de ingresos altos tienen cerca de los sitios donde viven o trabajan un concepto llamado *Superama*. Esta cadena vende una menor cantidad de productos que la que tradicionalmente se oferta en Wal-Mart, a precios aproximadamente un 3 por ciento arriba de los normales. Pero a cambio, la arquitectura de los supermercados es más estética, los pasillos son más amplios, el número de personas que acude es menor, la mercancía es más selectiva y el servicio al cliente es más personalizado. Para las personas de ingresos medios existen las tiendas Wal-Mart que se conocen en todo el mundo. Y para los niveles de ingresos bajos, aún se conservan las *Bodegas Aurrerá*, que ofrecen una menor cantidad de productos, empacados en cantidades mayores, a precios un 5 por ciento más bajos, con una arquitectura que ofrece los requerimientos básicos, y que están ubicadas en las zonas de bajo poder adquisitivo en el país.

Cambios en los patrones de gasto de los consumidores

La tabla 3.1 muestra la proporción de los gastos totales hechos por hogares estadounidenses con distintos niveles de ingreso, en las principales categorías de bienes y servicios. Los alimentos, la vivienda y el transporte consumen la mayoría del ingreso del hogar. Sin embargo, consumidores con distintos niveles de ingresos tienen patrones de gasto diferentes. Algunas de tales diferencias fueron observadas hace más de un siglo por Ernst Engel, quien estudió la manera en que las personas modificaban sus gastos conforme incrementaban sus ingresos (véase la tabla 3.1). Encontró que, según aumenta el ingreso familiar, el porcentaje dedicado a los alimentos disminuye, el porcentaje dedicado a la vivienda se mantiene más o menos constante (con excepción de servicios como gas, electricidad y servicios públicos, que disminuyen), y tanto el porcentaje dedicado a la mayoría de las otras categorías como al ahorro aumentan. Las **Leyes de Engel** generalmente han sido sustentadas por estudios posteriores.

Los cambios en las principales variables económicas como el ingreso, el costo de vida, las tasas de interés, el ahorro y los patrones de solicitud de préstamos ejercen una influencia significativa en el mercado. Las empresas observan estas variables utilizando el pronóstico económico. Los negocios no tienen que desaparecer por una recesión económica o quedarse cortos ante un auge financiero. Con las precauciones adecuadas, obtendrían ventaja de los cambios en el entorno económico.

Entorno natural

El **entorno natural** abarca los recursos naturales que los gerentes de marketing necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial por los riesgos del calentamiento global continúan aumentando y muchos ambientalistas temen que pronto estaremos enterrados en nuestra propia basura.

Los mercadólogos necesitan estar conscientes de varias tendencias en el entorno natural. La primera implica la creciente *escasez de materias primas*. El aire y el agua parecerían recur-

Leyes de Engel
Diferencias observadas hace más de un siglo por Ernst Engel en cuanto a la forma en que la gente modifica sus gastos en alimentos, vivienda, transporte, cuidado de la salud, y otras categorías de bienes y servicios, conforme aumentan los ingresos familiares.

Entorno natural
Recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

TABLA 3.1 Gasto de los consumidores con diferentes niveles de ingresos.

Porcentaje de gastos a diferentes niveles de ingresos				
Gasto	\$10,000–20,000	\$20,000–30,000	\$30,000–40,000	\$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
Cuidado de la salud	8.7	7.9	6.8	4.2
Entretenimiento	4.1	4.1	4.4	5.8
Contribuciones	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, obtenido de www.bls.gov/cex/2002/Standard/income.pdf , noviembre de 2004.				

sos infinitos, pero algunos grupos perciben 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 serio problema en algunas regiones de todo el mundo. Los recursos renovables, como los bosques y los alimentos, también deben utilizarse con prudencia. En tanto que los recursos no renovables, como el petróleo, el carbón y diversos minerales, representan un grave problema. Las compañías que fabrican productos que requieren de estos recursos escasos enfrentan grandes incrementos en los costos, incluso si los materiales aún están disponibles.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento en la contaminación*. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Considere la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos en los suelos y en los alimentos; así como 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 sus esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan activamente mejorar la calidad del ambiente. Otros, en especial muchas naciones pobres, hacen muy poco respecto de la contaminación, principalmente porque carecen de los fondos necesarios o de la voluntad política. Incluso los países más ricos carecen de los enormes fondos y del consenso político necesarios para emprender una campaña ambiental a nivel mundial. La esperanza general es que las empresas de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y que se podrán encontrar dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos, la Environmental Protection Agency (EPA) se creó en 1970 para establecer y hacer cumplir normas sobre contaminación, y para realizar investigaciones sobre el tema. En el futuro, las empresas que hacen negocios en Estados Unidos enfrentarán controles estrictos por parte del gobierno y de los grupos de presión. En vez de oponerse a la reglamentación, los gerentes de marketing deberían ayudar a encontrar soluciones para los problemas de materiales y energía que enfrenta el mundo.

La preocupación por el ambiente natural ha originado el denominado movimiento verde. En la actualidad, las empresas bien informadas rebasan las reglamentaciones que dicta el gobierno, y están desarrollando estrategias y prácticas *ambientalmente sustentables*, en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta abastezca de manera indefinida. Están respondiendo a las demandas del consumidor con productos ecológicamente más seguros, envases reciclables o biodegradables, materiales y componentes reciclados, mejores controles de contaminación y más operaciones usando energía eficiente.

3M puso en marcha el programa Pollution Prevention Pays, que ayuda a prevenir la contaminación en la fuente, es decir, en productos y procesos de fabricación. Entre 1975 y 2002, el programa evitó la emisión de 857,282 toneladas de contaminantes y ahorró \$894 millones. McDonald's tiene una consistente política de conservación de la selva tropical, así como el compromiso de adquirir productos reciclados y de emplear técnicas de construcción de restaurantes para el uso de energía eficiente. La flotta de 70,000 camiones de color café de UPS ahora incluye alrededor de 1,800 vehículos con combustible alternativo, 2,500 vehículos de

■ Responsabilidad ambiental: la flotta de 70,000 camiones de color café de ups ahora incluye alrededor de 1,800 vehículos con combustible alternativo, 2,500 vehículos de emisiones bajas y un número creciente de vehículos eléctricos, como camionetas eléctricas híbridas Dodge no contaminantes como ésta.



emisiones bajas y un creciente número de automóviles eléctricos. Cada vez más empresas están reconociendo el vínculo entre una economía y una ecología saludables.²²

Entorno tecnológico

Entorno tecnológico

Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.

El **entorno tecnológico** es quizá la fuerza más poderosa que está determinando nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas como los antibióticos, el trasplante de órganos, las computadoras portátiles e Internet; sin embargo, también ha desatado horrores como los misiles nucleares, las armas químicas y los rifles de asalto. Ha originado beneficios combinados como el automóvil, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus errores. Por ejemplo, ¿qué pensaría si todos los productos que usted compra tuvieran implantado un diminuto transmisor que permitiera rastrear los productos desde su punto de producción, durante su uso y hasta su desecho? Por un lado, sería ventajoso; por otro, provocaría cierto temor. De cualquier manera, ya está sucediendo (véase Marketing real 3.2).

El entorno tecnológico cambia rápidamente. Piense en todos los productos que son comunes en la actualidad, y que no estaban disponibles hace 100 años, o incluso hace 30 años. Simón Bolívar no conoció los automóviles, los aviones, los radios o la luz eléctrica. Benito Juárez no conoció la televisión, las latas de aerosol, las lavadoras automáticas de vajillas, el aire acondicionado, los antibióticos o las computadoras. El Mariscal Sucre no conoció la serigrafía, los detergentes sintéticos, las grabadoras de audio, las píldoras anticonceptivas o los satélites. Juan Ruiz de Alarcón no conoció las computadoras personales, los reproductores de DVD o Internet.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una tecnología anterior. Los transistores desplazaron a la industria de los bulbos de vacío, la xerografía erosionó el negocio del papel carbón, el automóvil afectó el transporte ferroviario, y los discos compactos terminaron con las grabaciones en acetato. Cuando las viejas industrias lucharon contra las nuevas tecnologías o las ignoraron, sus negocios declinaron. De manera que los mercadólogos necesitan observar de cerca el entorno tecnológico. Las compañías que no se mantienen al ritmo del cambio tecnológico pronto encontrarán que sus productos son obsoletos y perderán nuevas oportunidades de productos y de mercados.

Estados Unidos es el líder mundial en gastos de investigación y desarrollo. Su gasto total en este rubro alcanzó un estimado de \$291,000 millones en 2004. El mayor gasto en investigación y desarrollo fue del gobierno federal con cerca de \$90,000 millones.²³ En la actualidad los científicos investigan una amplia gama de productos y servicios nuevos y prometedores, que van desde la energía solar, los automóviles eléctricos y la cura para el cáncer, hasta las computadoras controladas por voz y los cultivos alimenticios desarrollados por ingeniería genética.

La investigación actual, por lo regular, corre a cargo de equipos de investigación y no de inventores aislados como Thomas Edison, Samuel Morse o Alexander Graham Bell. Muchas compañías están agregando personal de marketing a los equipos de investigación y desarrollo

■ Entorno tecnológico: La tecnología es quizá la fuerza más importante que conforma el entorno del marketing.



Marketing real 3.2

Transmisores diminutos en cada producto.
¿Se trata de una tecnología estupenda o de qué?

Imagine un mundo donde cada producto contenga un transmisor diminuto cargado de información. Imagine una época en la cual podamos rastrear cada artículo de manera electrónica: en cualquier parte del mundo, en cualquier momento, de manera automática. Los fabricantes rastrearían el flujo preciso de bienes hacia arriba y hacia abajo de la cadena de suministros, asegurando así las entregas a tiempo, y la disminución de los costos por inventario y distribución. Los vendedores al detalle podrían rastrear en tiempo real los movimientos de las mercancías en sus tiendas, lo cual les ayudaría a administrar sus inventarios, mantener llenos los anaqueles y reordenar de manera automática los bienes.

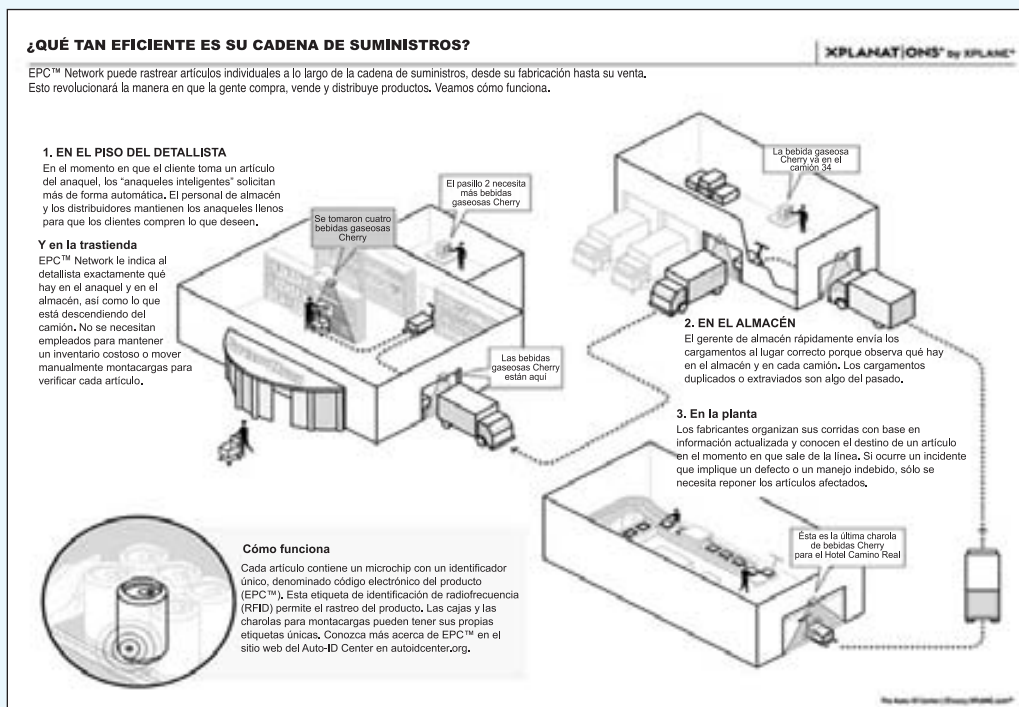
Además, visualice el nuevo mundo futurista que este tipo de tecnología crearía para los consumidores:

Mientras camina por los pasillos de su supermercado, toma del anaquel un paquete de seis piezas de su bebida favorita. Los sensores del anaquel detectan su selección y envían un mensaje a la pantalla de su carrito de compras, ofreciéndole precios especiales en botanas saladas que combinarían muy bien con su bebida. Cuando llega a la sección de champús, lectores electrónicos revisan su carrito y detectan que no ha realizado la compra mensual acostumbrada de su marca favorita. “¿Olvida su champú?”, pregunta la pantalla. Conforme se llena su carrito, los escáners detectan que probablemente esté realizando las compras para una fiesta; la pantalla le sugiere entonces un vino que complementa la ce-

na que usted ha planeado. Después de comprar, empaca sus artículos y se marcha de la tienda. Los escáners colocados en la salida suman automáticamente el total de sus compras y lo cargan a su tarjeta de crédito. En su casa, lectores rastrean lo que entra y lo que sale de su despensa, actualizando de manera automática su lista de compras cuando las existencias disminuyen. Para planear su cena del domingo, usted escanea el pavo de su marca favorita que acaba de comprar. Un chip transmisor incrustado le brinda las instrucciones para servir y recetas de cocina de varios platillos para acompañarlo. Usted introduce el ave en su “horno inteligente”, que sigue las instrucciones codificadas en el chip y cocina el pavo a la perfección. ¿Se trata de una tecnología estupenda o de qué?

¿Parece imposible? En realidad, no es así. De hecho, podría convertirse en realidad dentro de poco gracias al respaldo de los gigantes del marketing como Wal-Mart, Home Depot, Target, Albertson's, Procter & Gamble, Coca-Cola, IBM, Gillette e incluso el Departamento de Defensa de cualquier país.

Esta tecnología futurista está apareciendo en la escena del marketing actual, impulsada por el rápido desarrollo de diminutos transmisores de identificación de radiofrecuencia (RFID) de bajo costo (o chips inteligentes) que podrían insertarse en todos los productos que usted compre. Los transmisores son tan pequeños que varios de ellos cabrían en la cabeza de un alfiler. A pesar de su ta-



■ Imagine la época en que pudiéramos rastrear cada artículo electrónicamente, en cualquier parte del mundo, a cualquier hora, de forma automática. La tecnología RFID podría hacer esto realidad en poco tiempo.

(continúa)

Transmisores diminutos en cada producto. ¿Se trata de una tecnología estupenda o de qué?

continuación

maño son capaces de contener información codificada que se puede leer y reescribir en cualquier punto de la cadena de suministros.

La tecnología RFID (también llamada Auto-ID) ofrece a los fabricantes y a los vendedores al detalle formas nuevas y sorprendentes de rastrear inventarios, tendencias y ventas. Podrían utilizar chips insertados para dar seguimiento a los productos; a todo, desde helado y alimento para gatos, hasta neumáticos, material aislante y motores de propulsión a chorro paso a paso, desde las fábricas hasta los almacenes, hasta los anaqueles de los vendedores detallistas, hasta los centros de reciclamiento.

Los chips inteligentes hacen que los sistemas de código de barras de hoy parezcan anticuados. Mientras que los códigos de barras deben estar visibles para leerse, los chips RFID insertados pueden leerse en cualquier lugar. Los códigos de barras únicamente identifican al fabricante de un producto. En cambio, los chips identifican cada artículo individual y portan códigos que, cuando se aparean con una base de datos que contiene los detalles, revelan una cantidad casi interminable de información. De esta manera, además de identificar un artículo como un litro de leche Borden descremada al 2 por ciento, un chip inteligente insertado identificará ese litro de leche *específico*: su fecha de elaboración, su fecha de caducidad, su ubicación en la cadena de suministros y un espacio para otra información específica del producto.

Aun cuando suene futurista, la tecnología Auto-ID ya está en uso. Cada vez que los consumidores pasan una tarjeta con la marca de la gasolina de su país, para comprar gasolina en la estación o pasan con rapidez por una caseta de cobro automática, están utilizando un chip RFID. Además, varias compañías grandes están probando e instalando la tecnología Auto-ID. Por ejemplo, recientemente Gillette lanzó dos proyectos piloto con RFID. El primero utiliza transmisores insertados para rastrear productos desde la fábrica hasta los anaqueles de las tiendas. Gillette espera que la tecnología mejore el servicio para sus clientes detallistas y, al mismo tiempo, reduzca sus inventarios de un 5 a un 25 por ciento. En el segundo proyecto, Gillette instaló lectores en anaqueles de tiendas Wal-Mart y Tesco seleccionadas. Esta empresa asegura que los detallistas pierden más de \$30 mil millones al año en ventas debido a que los anaqueles no están debidamente surtidos. Los lectores de anaqueles localizan los rasuradores Gillette conforme entran y salen, y avisan al personal de la tienda para que reabastezcan cuando disminuyen las existencias.

Otros grandes fabricantes y vendedores detallistas están avivando el fuego del RFID. Procter & Gamble planea colocar los chips en productos de amplia distribución en el año 2008. Para 2010 P&G podrá vincular información de la tarjeta de lealtad de los compradores con datos acerca de los productos que compran. Detallistas muy grandes como Wal-Mart, Target y Albertson's solicitaron a sus principales proveedores que integren el sistema RFID para el próximo año.

Incluso los detallistas pequeños están poniendo a trabajar a los chips inteligentes. El detallista de artículos de moda, Prada, instaló recientemente los chips en su tienda de la ciudad de Nueva York. Con base en el escaneo de artículos que están en las manos de los clientes, unas pantallas de video presentan demostraciones personalizadas del producto y bosquejos del diseñador. En los vestidores, los

lectores identifican cada artículo de ropa que el cliente se prueba y se ofrece información sobre tallas, colores y diseños adicionales, a través de pantallas interactivas sensibles al tacto.

Con innovaciones de este tipo, cualquiera pensaría que los consumidores aceptarían con agrado los diminutos transmisores. No obstante, muchos consumidores manifiestan preocupación por la invasión de la privacidad que ello representa. Si las compañías pueden vincular productos con consumidores específicos, y rastrear su compra y el uso que les dan, temen que los mercadólogos logren tener acceso a información mucho más confidencial. Un analista señala que "los partidarios de la tecnología, por un lado, manifiestan apoyo a su enorme potencial y, por otro, no dejan de mostrarse cautelosos ante la posibilidad de que los consumidores se sientan atemorizados".

Para contrarrestar tales preocupaciones, los promotores de la tecnología Auto-ID indican que los transmisores tienen un rango de funcionamiento limitado, la mayoría menor de seis metros. Así, leer los chips dentro de los hogares de los consumidores o rastrearlos en movimiento sería casi imposible. La industria del Auto-ID también está trabajando para resolver las cuestiones sobre la privacidad del consumidor. Por ejemplo, está diseñando una política de privacidad que incluye dar a los clientes la opción de deshabilitar permanentemente los chips después de la inspección final a la hora de pagar. Y, según un consultor del RFID, la misión fundamental no es espiar a los consumidores, sino servirlos mejor. "No es algo orweliano; definitiva y absolutamente ésa no es la visión de Auto-ID", afirma. "La visión es que [...] los fabricantes de marcas y los vendedores detallistas tengan [contacto] directo y en tiempo real, en el momento correcto, con la promoción correcta, con el consumidor."

En los años venideros, conforme los chips inteligentes aparezcan cada vez con mayor frecuencia en los productos, la tecnología RFID sin duda brindará beneficios significativos a los gerentes de marketing y a los clientes a quienes sirve. "La idea de alguien que utilizara diminutos transmisores de radio para influir en el comportamiento de compra del consumidor alguna vez fue sólo cuestión de delirios paranoides", comenta el analista. "Pero en un futuro no tan lejano, podría convertirse en la base de una nueva generación de marketing."

Fuentes: Jack Neff, "A Chip Over Your Shoulder?" *Advertising Age*, 22 de abril de 2002, p. 4; "Business: The Best Thing Since the Bar-Code; The IT Revolution", *The Economist*, 8 de febrero de 2003, p. 57-58; "Gillette, Michelin Begin RFID Pilots", *Frontline Solutions*, marzo de 2003, p. 8; "RFID Benefits Apparent", *Chain Store Age*, marzo de 2003, p. 63; Faith Keenan, "If Supermarket Shelves Could Talk", *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 66-67; Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age*, 15 de diciembre de 2004, pp. 1, 32; Greg Lindsey, "Prada's High-Tech Misstep", *Business 2.0*, marzo de 2004, pp. 72-75; Kevin Higgins "Brave New RFID World", *Food Engineering*, enero de 2004, p. 81; Robert Spiegel, "RFID Report", *Supply Chain Management Review*, abril de 2004, pp. 17 y 18; e información obtenida on linede www.autoidlabs.org, julio de 2004.

para intentar obtener una orientación de marketing más fuerte. Los científicos también especulan en productos fantásticos, como automóviles voladores, televisores tridimensionales y colonias espaciales. En cada caso el desafío no es sólo técnico, sino también comercial (para diseñar versiones *prácticas y asequibles* de tales productos).

Conforme los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita convencerse de que son seguros. De manera que las instituciones gubernamentales investigan y prohíben los productos potencialmente inseguros. En Estados Unidos, la Food and Drug Administration (FDA) estableció regulaciones complejas para probar nuevos fármacos. La Con-

sumer Product Safety Commission establece estándares de seguridad para los productos de consumo y sanciona a las compañías que no los cumplen. Este tipo de regulaciones han originado costos de investigación mucho mayores y tiempos más prolongados entre la concepción del nuevo producto y su lanzamiento. Los gerentes de marketing deben estar conscientes de tales regulaciones cuando aplican nuevas tecnologías y desarrollan nuevos productos.

Entorno político

Entorno político

Las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.

Las decisiones de marketing reciben una influencia significativa de la situación en el entorno político. El **entorno político** consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.

El negocio de la regulación de la legislación

Incluso los defensores más liberales de las economías de libre mercado están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación. La regulación bien concebida motivaría la competencia y aseguraría mercados justos para bienes y servicios. Por lo tanto, los gobiernos diseñan la *política pública* para guiar el comercio, es decir, establecen las leyes que regulan los negocios para el bienestar de la sociedad en su conjunto. Casi cada actividad de marketing está sujeta a una amplia gama de leyes y regulaciones.

LEGISLACIÓN CRECIENTE La legislación que se ejerce sobre los negocios alrededor del mundo se ha incrementado constantemente con el paso del tiempo. Estados Unidos tiene muchas leyes que abarcan cuestiones como la competencia, las prácticas comerciales justas, la protección ambiental, la seguridad del producto, la veracidad en la publicidad, la privacidad del consumidor, el empaque y etiquetado, la asignación de precios y otras áreas importantes (véase la tabla 3.2). La Comisión Europea toma parte activa en el establecimiento de una estructura nueva de leyes que cubren la conducta competitiva, los estándares de producto, la responsabilidad legal del producto y las transacciones comerciales entre las naciones de la Unión Europea.

Algunos países han ido más lejos que Estados Unidos al aprobar una fuerte legislación de protección al consumidor. Por ejemplo, Noruega prohíbe varias formas de promoción de ventas (cupones de mercancía, concursos, premios) por considerarlas formas injustas o inadecuadas de promover los productos.

En México, desde hace 30 años la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) ha sido un destacado organismo gubernamental dedicado a defender a los consumidores de los abusos de productores y distribuidores. En su sitio Web (www.profeco.gob.mx) tiene secciones que son de gran utilidad tanto para los consumidores como para las empresas. Su famosa sección “Quién es quién en los precios” realiza comparaciones diarias de los distintos niveles en los precios, de un mismo producto, en diferentes tiendas de autoservicio y departamentales casi a nivel nacional.

También da recomendaciones para que los consumidores hagan mejores compras, tanto mediante sus servicios en Internet, como en su publicación *La Revista del Consumidor*, la cual casi siempre agota sus existencias a los dos o tres días de salir a la venta. La Profeco lleva a cabo estudios comparativos de calidad de productos nacionales e importados, y recomienda su consumo o incluso su retiro del mercado. Sus niveles de servicio al consumidor son tan minuciosos que incluso publica recetas de platillos y de productos para prepararse en casa de manera mucho más económica.

Tailandia exige que los procesadores de alimentos vendan marcas nacionales para comercializar también marcas de bajo precio, de manera que los consumidores de bajos ingresos encuentren en los anaqueles marcas económicas. En la India las compañías de alimentos deben obtener una aprobación especial para lanzar marcas que imitan las que ya existen en el mercado, como nuevas bebidas de cola o nuevas marcas de cereal.

Entender las implicaciones de las políticas públicas acerca de una actividad de marketing específica no es un asunto sencillo. En muchos países de América Latina, existen ya muchas leyes creadas a nivel nacional, estatal y local, y con frecuencia tales normas se traslapan. Las aspirinas que se venden en Dallas están reguladas tanto por las leyes federales de uso de etiquetas como por las leyes sobre la publicidad del estado de Texas. Por otro lado, las regulaciones cambian constantemente, de manera que aquello que estaba permitido el año pasado podría estar prohibido ahora, y lo que estaba prohibido quizás se permita ahora. Los gerentes de marketing deben trabajar duro para mantenerse actualizados con los cambios en la legislación y sus interpretaciones.

Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es *proteger a las empresas* entre sí. Aun cuando los ejecutivos de negocios defiendan la competencia, en ocasiones intentan neutralizarla cuando se sienten amenazados. De este modo, se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. En Estados Unidos este tipo de legislación la aplican la Federal Trade Commission y la Antitrust Division de la oficina del Fiscal del Estado.

TABLA 3.2 Principales leyes estadounidenses que regulan el marketing.

Legislación	Propósito
Ley antimonopolios Sherman (1890)	Prohíbe los monopolios y las actividades (fijación de precios, fijación de precios depredatoria) que restringen el comercio o la competencia en el país.
Ley federal de alimentos y medicinas (1906)	Proscribe la fabricación o venta de alimentos y medicinas adulterados o etiquetados fraudulentamente. Creó la Administración de alimentos y medicinas.
Ley Clayton (1914)	Complementaria de la ley Sherman, prohíbe ciertos tipos de discriminación por precios, el trato exclusivo y las cláusulas condicionadas (que requieren que un distribuidor tome productos adicionales en una línea del vendedor).
Ley de la comisión federal de comercio (1914)	Establece una comisión para vigilar y eliminar las prácticas de comercio injustas.
Ley Robinson-Patman (1936)	Enmienda a la Ley Clayton para catalogar la discriminación por precios como ilegal. Faculta a la comisión federal de comercio (FTC) para establecer límites sobre los descuentos por cantidad, prohíbe algunos complementos por comercialización y prohíbe los complementos promocionales excepto cuando son accesibles en términos proporcionalmente iguales.
Ley Wheeler-Lea (1938)	Considera ilegales las prácticas engañosas, confusas e injustas sin importar el daño a la competencia. Coloca la publicidad de alimentos y medicinas bajo la jurisdicción de la FTC.
Ley Lanham de Marcas Registradas (1946)	Protege y regula los nombres distintivos de marca y las marcas registradas.
Ley nacional de tránsito y seguridad (1958)	Señala estándares de seguridad obligatorios para automóviles y neumáticos.
Ley de empaques y etiquetado justos (1966)	Regula el empaque y el etiquetado en los bienes de consumo. Requiere que el fabricante indique lo que contiene el paquete, quién lo fabricó, y qué cantidad se incluye.
Ley de protección infantil (1966)	Prohíbe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Establece estándares para un empaque resistente a los niños.
Ley federal de etiquetado y publicidad en cigarrillos (1967)	Requiere que los empaques de cigarrillos contengan la siguiente recomendación: "advertencia: El departamento de salud pública considera que fumar cigarrillos es peligroso para su salud".
Ley nacional de política ambiental (1969)	Establece una política nacional acerca del medio ambiente. El plan de reorganización de 1970 fundó la agencia de protección ambiental.
Ley de seguridad de los productos para el consumidor (1972)	Crea la comisión de seguridad de los productos para el consumidor y la autoriza para decretar estándares de seguridad para los productos al consumidor, y las sanciones específicas por el incumplimiento al mantener dichos estándares.
Ley de garantía Magnuson-Moss (1975)	Autoriza a la FTC para que determine las regulaciones para las garantías al consumidor y ofrece acceso al consumidor a indemnizaciones, como en los procesos judiciales de demandas colectivas.
Ley de la televisión para los niños (1990)	Limita el número de comerciales al aire durante los programas infantiles.
Ley sobre etiquetado y educación nutricional (1990)	Requiere que las etiquetas de los productos alimenticios brinden información nutricional detallada.
Ley de protección al consumidor por teléfono (1991)	Establece procedimientos para evitar cargos por llamadas telefónicas no realizadas. Limita a los mercadólogos el uso de sistemas automáticos de marcaje telefónico y de voces artificiales o pregrabadas.
Ley de los estadounidenses con discapacidades (1991)	Considera ilegal la discriminación en contra de las personas con discapacidades en locales, transportes y telecomunicaciones públicos.
Ley de Protección de la Privacidad de los Niños on line (2000)	Prohíbe a los operadores de sitios web o de servicios on line recabar información personal de los niños sin tener el consentimiento de uno de los padres y permite a los padres revisar la información obtenida de sus hijos.

El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de prácticas inadecuadas de negocios. Si no se presta atención a algunas empresas, éstas fabricarían productos de mala calidad, dirían mentiras en su publicidad y engañarían a los consumidores en sus empaques y en sus precios. Ya están definidas las prácticas injustas de negocios, y varias instituciones hacen cumplir la ley, como la Federal Trade Commission y la Food and Drug Administration.

El tercer propósito de la reglamentación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* en contra de un comportamiento sin restricciones de los negociantes. La actividad lucrativa de los negocios no siempre mejora la calidad de vida. La reglamentación surge para asegurar que las empresas tomen la responsabilidad de los costos sociales de la fabricación de sus productos.

CAMBIOS EN LA APLICACIÓN DE LA LEY POR PARTE DE AGENCIAS GUBERNAMENTALES Los gerentes de marketing internacional enfrentarán docenas o incluso cientos de instituciones establecidas para aplicar políticas y normas sobre comercio. En Estados Unidos el Congreso ha determinado la creación de instituciones federales de regulación como la Federal Trade Commission, la Food and Drug Administration, la Federal Communications Commission, la Federal Energy Regulatory Commission, la Civil Aeronautics Board, la Consumer Product Safety Commission y la Environmental Protection Agency. Como este tipo de instituciones gozan de cierta discreción para aplicar las leyes, podrían influir ampliamente en el funcionamiento del marketing de la empresa. En ocasiones, el personal de estas agencias se comporta de forma visceral e impredecible. Algunas instituciones se han visto dominadas por abogados y economistas que carecen del sentido práctico sobre la manera en que funciona el marketing y los negocios. En años recientes, la Federal Trade Commission ha incluido personal experto en marketing que entiende mejor los complejos temas de los negocios.

Continuará incrementándose el número de leyes nuevas y sus aplicaciones. Los ejecutivos de negocios deben tomar en cuenta lo anterior al diseñar sus programas de productos y de marketing. Los mercadólogos necesitan conocer las principales leyes que protegen la competencia, a los consumidores y a la sociedad; deben entenderlas a los niveles local, estatal, nacional e internacional.

Mayor énfasis en las acciones éticas y socialmente responsables

La reglamentación escrita no podría cubrir todos los abusos de marketing potenciales, y con frecuencia es difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de las leyes y los reglamentos escritos, los negocios también se rigen por códigos y normas sociales de ética profesional.

APLICACIÓN DE LA LEY PARA UN CAMBIO DE COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE, POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Las empresas bien informadas motivan a sus gerentes para que, más allá de lo permitido por el sistema de reglamentación, simplemente “hagan lo correcto”. Las empresas socialmente responsables buscan formas de proteger los intereses a largo plazo de sus consumidores y del ambiente.

La reciente ola de escándalos de negocios y una mayor preocupación por el ambiente han despertado un nuevo interés en los temas de la ética y la responsabilidad social. Casi cualquier aspecto del marketing se relaciona con esos temas. Por desgracia, como tales asuntos suelen implicar conflictos de intereses, la gente bien intencionada podría sentir honestamente acerca del curso de acción correcto en una situación específica. Por consiguiente, muchas asociaciones industriales y profesionales de comercio sugieren el uso de códigos de ética, de manera que cada vez más empresas ahora diseñan políticas, lineamientos y otras respuestas a los complejos temas sobre responsabilidad social. Por ejemplo, el 45 por ciento de las 250 compañías de Fortune publicaron informes ambientales, sociales o de sustentabilidad en 2001, superior al 35 por ciento de 1998.²⁴

El auge del comercio electrónico y del marketing en Internet originaron una nueva serie de cuestiones sociales y éticas. El asunto de la privacidad *on line* constituye la preocupación fundamental. Por ejemplo, los visitantes a sitios Web con frecuencia ofrecen una gran cantidad de información personal que los pondría en riesgo de abuso frente a comerciantes sin escrúpulos. Además, tanto Intel como Microsoft fueron acusados de invadir, de forma encubierta, las computadoras personales de los clientes, mediante chips y programas de alta tecnología, para obtener información con fines de marketing.²⁵

A lo largo del libro presentamos las secciones Marketing real, que resumen los principales temas de política pública y responsabilidad social que rodean a las decisiones más importantes del marketing. Estos apartados analizan temas legales que los gerentes de marketing deberían conocer, así como las preocupaciones éticas y sociales comunes que enfrentan los gerentes de marketing. En el capítulo 20 analizamos un rango más amplio de temas de marketing para la sociedad, con mayor profundidad.

MARKETING RELACIONADO CON LAS CAUSAS Para ejercer su responsabilidad social y crear imágenes más positivas, muchas compañías ahora están apoyando causas valiosas. En la actualidad, parece que cada producto está relacionado con alguna causa: Compre alimento para gatos Purina y ayude a alguna Asociación de Zoológicos y Acuarios a salvar las especies de grandes felinos; beba Tang y aporte recursos para la Asociación de Madres contra los Conductores Ebrios; conduzca un automóvil rentado en Avis y ayude a apoyar las Olimpiadas Especiales; compre en Unatienda.com y un porcentaje de su compra se destinará a apoyar su escuela local; adquiera una batidora rosa de KitchenAid y apoye la investigación sobre el cáncer de mama; o, si desea apoyar a alguna sociedad contra la Leucemia, compre determinadas bolsas para basura o papel higiénico. Además, si paga estas transacciones con la tarjeta de crédito correcta, podrá apoyar a un grupo cultural de arte local o ayudar a combatir el cáncer o las enfermedades del corazón.

El marketing vinculado con las causas se ha convertido en la principal forma de donación corporativa. Permite que las empresas “tengan éxito haciendo el bien” al supeditar las compras de los productos o servicios de la empresa con la recaudación de fondos para causas valiosas o para organizaciones caritativas. Ahora, cada año las empresas patrocinan docenas de campañas de marketing relacionadas con causas. Muchas reciben el respaldo de grandes presupuestos y un complemento integral con actividades de marketing. Considere el siguiente ejemplo:

En 1996 General Mills lanzó su programa Box Tops for Education, que ofrece a las escuelas del país la oportunidad de ganar hasta \$60,000 anuales para pagar lo que necesiten, desde viajes para prácticas de campo y computadoras, hasta equipo para canchas deportivas. Box Tops for Education se ha vuelto realmente popular. En la actualidad, más del 60 por ciento de las escuelas primarias del país están inscritas. Para participar, los estudiantes y los padres recortan etiquetas y tapas de las cajas de cualesquiera de los 330 productos elegibles, incluyendo marcas como Yoplait, Big G, Lloyd's y Betty Crocker. Luego, General Mills paga 10 centavos por cada cubierta recuperada. Hasta hoy, la empresa ha donado casi \$70 millones a escuelas públicas, privadas y religiosas locales. Con base en tal éxito, General Mills se asoció con Visa para ofrecer una tarjeta de crédito Box Tops for Education. Visa dona el

■ Marketing relacionado con las causas: KitchenAid dona \$50 para la investigación del cáncer de mama por cada batidora rosa que vende, y anima a los consumidores a organizar una cena llamada “Cocine para curar”.

LET
HOPE
RISE.

Join KitchenAid in the fight against breast cancer.
Support Cook for the Cure.

Step 1: Purchase a pink Stand Mixer at CookfortheCure.com, and we'll donate \$50 to the Susan G. Komen Breast Cancer Foundation.

Step 2: From Sept. 28 - Nov. 1, your purchase of select KitchenAid® countertop or major appliances will bring us closer to our goal of raising \$500,000 this year!

Step 3: Go to CookfortheCure.com and discover more ways to make a difference.

The Susan G. Komen Breast Cancer Foundation

COOK FOR THE CURE

KitchenAid

FOR THE WAY IT'S MADE.™

1 por ciento de cada compra a la escuela designada por el tarjetahabiente. Además, los consumidores que visitan el sitio Web de uno de 200 vendedores detallistas *on line*, desde EddieBauer.com y Gap.com, hasta OfficeDepot.com y Hallmark.com, garantizan la donación a sus escuelas de hasta el 12 por ciento de cada una de sus compras.²⁶

No obstante, el marketing relacionado con las causas ha originado cierta controversia. Los críticos están preocupados de que este tipo de marketing sea más una estrategia comercial que una estrategia para donaciones. Temen que en realidad el marketing “relacionado con las causas” sea un marketing “que explota las causas”. Así, las empresas que utilizan el marketing relacionado con las causas tal vez estén transitando por una delgada línea, entre mayores ventas y una imagen mejorada, y la posibilidad de enfrentar cargos por explotación.

Sin embargo, si se maneja de forma adecuada, el marketing relacionado con las causas beneficiaría enormemente tanto a la empresa como a la causa. La compañía obtiene una herramienta de marketing eficaz y, al mismo tiempo, crea una imagen pública más positiva. Las organizaciones caritativas logran nuevas fuentes de financiamiento de mayor visibilidad e importancia. Los programas de marketing relacionado con las causas reciben más de \$700 millones anuales de corporaciones estadounidenses para destinar a diversas organizaciones.²⁷ Por lo tanto, cuando el marketing relacionado con las causas funciona, todos ganan.

Entorno cultural

Entorno cultural

Instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad.

El **entorno cultural** está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica, que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing.

Persistencia de valores culturales

La gente de una sociedad determinada posee muchas creencias y valores. Sus creencias y valores principales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, en muchos países de América Latina y del resto del mundo, las personas creen en el trabajo, el matrimonio, las donaciones caritativas y la honestidad. Tales creencias moldean actitudes y conductas cotidianas más específicas. Las creencias y valores *principales* se transmiten de padres a hijos, y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno.

Las creencias y valores *secundarios* son más susceptibles al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia principal; creer que la gente debe casarse joven es una creencia secundaria. Los gerentes de marketing tienen cierta posibilidad de modificar los valores secundarios; pero muy pocas de cambiar los valores principales. Por ejemplo, los mercadólogos para la planeación familiar argumentarían de manera más eficaz que la gente debería casarse a mayor edad que no casarse nunca.

Cambios en los valores culturales secundarios

Aunque los valores principales son muy firmes, existen cambios culturales. Considere la influencia que tienen los grupos de música popular, las estrellas del cine y otras celebridades sobre las normas del peinado y la vestimenta de los jóvenes. Los gerentes de marketing buscan predecir los cambios culturales para identificar nuevas oportunidades o amenazas. Varias empresas ofrecen pronósticos “futuros” en tal sentido, como el Monitor Yankelovich, Brain Waves Group de Market Facts y el Trend Research Institute.

El Monitor Yankelovich sigue la pista de las tendencias en los valores de los consumidores durante muchos años. En los albores del siglo XXI, miró hacia atrás para captar las lecciones de la década pasada que brindaran información para la década inicial del nuevo siglo.²⁸ Yankelovich asegura que los “impulsores de la década” de 2000 surgirán principalmente de los miembros de la Generación X y de los *baby boomers*. Estos últimos estarán incentivados por cuatro factores en la primera década del nuevo milenio: “aventura” (estimulados por una sensación de juventud), “escozor” (motivados por una sensación de fortalecimiento y de disposición a aceptar cambios), “apoyo intergeneracional” (interés por los jóvenes y los adultos mayores, con frecuencia de modo no tradicional) y “recubrimiento” (cubren una jubilación temprana con una segunda carrera o una nueva fase de su vida laboral). Los miembros de la Generación X estarán impulsados por tres factores: “Redefinición de la buena vida” (muy estimulados para mejorar su bienestar económico y conservar el control), “nuevos rituales” (regreso a los valores tradicionales, pero con mayor tolerancia y un estilo de vida activo) y “cortar y pegar” (equilibrando el trabajo, la diversión, el sueño, la familia y otras cuestiones de su vida).

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en las perspectivas que tiene la gente de sí misma y de los demás, así como en sus percepciones de las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.

CÓMO SE VE LA GENTE A SÍ MISMA La gente varía en la importancia que le da a servirse a sí misma o a servir a otros. Algunas personas buscan el placer personal, quieren divertirse, cambiar y evadirse. Otras buscan la autorrealización mediante la religión, la recreación o la búsqueda ávida de una carrera o de otras metas de vida. Los seres humanos utilizan productos, marcas y servicios como formas de autoexpresión, y compran bienes y servicios que se ajusten a la visión que tienen de sí mismos.

Recientemente, el Monitor Yankelovich identificó un segmento de consumidores paradójicos, cuyas compras estuvieron motivadas por percepciones individuales del deber y de la diversión:²⁹

El Monitor Yankelovich identificó un segmento paradójico de consumidores, igualmente motivados por el deber y la diversión. Tales individuos, que comprenden más de una tercera parte de la población, quieren su rebanada del pastel y confiar en ella también. Los consumidores “del deber y la diversión” coinciden en que “el deber está siempre antes que el placer” y manifiestan que “intentan divertirse lo más posible ahora y dejan que las cosas sucedan”. Sus personalidades divididas indican una lucha interna que afecta su vida y sus compras diarias. Para alcanzar a estos consumidores ambiguos, los mercadólogos deben darles algo que los haga sonreír ante la caja registradora, y al mismo tiempo ofrecerles opciones de pago convincentes, garantías, testimonios y otras formas de lograr que se sientan seguros. Por ejemplo, PetSmart permite que los compradores lleven a sus mascotas de compras, lo cual hace que el deber y la diversión coexistan felizmente. Y, con su Prius híbrido, Toyota combina la marca de una empresa respetada (deber) con una tecnología de vanguardia (diversión), convirtiendo lo que habría sido un fracaso anticuado en un paseo para quienes disfrutan de una diversión conscientes de los deberes.

CÓMO VE LA GENTE A LOS DEMÁS Recientemente, los expertos han notado el cambio de una “sociedad del yo” a una “sociedad de nosotros”, donde cada vez más gente desea estar con los demás y servirles.³⁰

Después de años de “anidamiento” formal (permanecer cerca de la seguridad y la comodidad del hogar) los estadounidenses finalmente están empezando a salir de sus hogares para vivir en el mundo real. El instinto de anidamiento ya antes estuvo de moda y dejó de estarlo. Cuando llegó la primera gran oleada a principios de la década de 1980, los observadores de las tendencias acuñaron el término “anidamiento” para describir la oleada de *baby boomers* que compraban su primera casa y la llenaban de muebles de gran tamaño y de electrodomésticos costosos. El auge de las empresas punto-com inició otro ciclo, en parte motivado por novedosos y atractivos dispositivos para el hogar, como televisores de plasma y consolas PlayStation. A pesar de que muchos pensaron que los sucesos del 11 de septiembre de 2001 provocarían que la gente adoptara una conducta de mayor anidamiento, los sociólogos

■ Cómo se ve la gente a sí misma: PetSmart atiende al ambiguo segmento “del deber y la diversión” al permitir que los clientes lleven a sus mascotas de compras, logrando así que el deber y la diversión coexistan con alegría.



afirman que en realidad originaron que la gente saliera a buscar compañía. Después de estremecerse ante las alertas de terror y la guerra en Irak, muchas personas sintieron la necesidad natural de salir. Los gerentes de marketing están empezando a dirigir el cambio. En Las Vegas, la tienda Sacks Fifth Avenue busca facilitar el hecho de que la gente salga y se sienta como en casa utilizando una sala de estar simulada, llena de sillones donde los compradores se sienten y se relacionen, o consuman dulces y vean una televisión gigante. Y nada menos que un icono del anidamiento, Home Depot, está expandiendo su negocio de jardinería al poner a prueba tiendas que abastecen adornos para el jardín.

Cada vez con mayor frecuencia, la gente quiere salir de sus casas y convivir con otras personas. Esta tendencia sugiere una mayor demanda de bienes y servicios de “apoyo social” que mejoren la comunicación directa entre la gente, como los clubes de cuidado de la salud y las vacaciones familiares.

CÓMO VE LA GENTE A LAS ORGANIZACIONES La gente varía en sus actitudes hacia las corporaciones, las instituciones gubernamentales, los sindicatos, las universidades y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para organizaciones importantes esperando que éstas, a la vez, realicen el trabajo de la sociedad.

A finales de la década de 1980, hubo una marcada disminución de la confianza y la lealtad hacia los negocios y las organizaciones políticas estadounidenses. En el lugar de trabajo, en general, la lealtad organizacional ha disminuido. Durante la década de 1990, las oleadas de compañías que redujeron su tamaño (y con ello su planta laboral) alimentaron el cinismo y la desconfianza. Los recientes escándalos corporativos en Enron, WorldCom, Tyco International y otras grandes compañías ocasionaron una mayor pérdida de confianza en las grandes empresas. En la actualidad, muchas personas no consideran el trabajo como una fuente de satisfacción, sino como una tarea obligatoria para ganar dinero y disfrutar sus horas fuera del trabajo. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de ganar la confianza tanto de los consumidores como de los empleados.

CÓMO VE LA GENTE A LA SOCIEDAD La gente varía en sus actitudes hacia su sociedad; los patriotas la defienden, los reformadores quieren que cambie, los inconformes quieren abandonarla. La orientación que tiene la gente hacia su sociedad afecta los patrones y las actitudes de consumo que tiene hacia el mercado. El patriotismo en algunos países de América Latina se ha incrementado de forma gradual durante las últimas dos décadas, aún frente al proceso de internacionalización del comercio.

CÓMO VE LA GENTE A LA NATURALEZA La gente varía en sus actitudes hacia el mundo natural. Algunos se sienten regulados por éste y otros se sienten en armonía con él, e incluso otros más intentan dominarlo. Una tendencia a largo plazo ha sido el creciente dominio de la naturaleza por medio de 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, y que se puede destruir o dañar con las actividades humanas.

Este amor renovado por las cosas naturales originó un gran mercado de “estilos de vida saludables y a favor de la sustentabilidad” (LOHAS), que incluye de todo, desde productos naturales, orgánicos y nutritivos, hasta energía renovable y medicina alternativa. Los negocios han respondido ofreciendo más productos y servicios dirigidos hacia esos intereses. Por ejemplo, los productores de alimentos han encontrado mercados de rápido crecimiento para los alimentos naturales y orgánicos. Los productos naturales y orgánicos constituyen ahora una industria de muchos millones de dólares a nivel mundial, mercado que crece a una tasa del 20 por ciento anual. Repentinamente han aparecido vendedores de nicho, para atender dicho mercado, en tanto que las cadenas de comida tradicional agregaron secciones independientes de alimentos naturales y orgánicos. Por ejemplo, las ventas de la leche de soya han incrementado sus niveles de manera sustantiva año con año. Incluso McDonald’s de algunos países se ha unido al movimiento al reemplazar recientemente su oferta de leche con envases de leche orgánica.³¹

CÓMO VE LA GENTE A EL UNIVERSO Por último, la gente tiene diferentes creencias respecto del origen del universo y del lugar que ocupa en él. Aunque la mayoría de las personas profesan todavía alguna religión, las prácticas y las convenciones religiosas han disminuido gradualmente con el paso de los años. No obstante, algunos analistas estiman que hay un interés renovado en la espiritualidad, quizá como parte de una búsqueda más amplia de nuevas metas, un tanto disociadas del mundo material. Existen grupos específicos de personas en todo el mundo que han modificado sus actitudes materialistas y de ambición carente de cualquier ética, hacia la búsqueda de valores más permanentes como la familia, la comunidad, el medio ambiente y la fe, y hacia una noción más firme de lo correcto y de lo incorrecto.

Un nuevo espiritualismo influye en los consumidores en todas las áreas, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen, hasta los bienes y servicios que compran.

■ Los gerentes de marketing están respondiendo a los cambios en la forma en que la gente percibe el entorno natural al ofrecerle una mayor cantidad de productos naturales y orgánicos. La leche de soya representa exitosamente una industria de muchos millones de dólares.



“Puesto que los consumidores no dejan sus creencias y sus valores en la banca que está fuera del mercado”, agrega el experto, “traen esa conciencia a las marcas que adquieren. Aprovechar esa mayor sensibilidad representa una oportunidad de marketing única para las marcas”.³²

Cómo responder al entorno de marketing

Alguien dijo una vez: “Existen tres clases de compañías: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden y las que se preguntan qué está sucediendo”.³³ Muchas empresas consideran el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben reaccionar y adaptarse. Aceptan de forma pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo; analizan las fuerzas del ambiente y diseñan estrategias que ayudan a la empresa a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda el entorno.

Otras empresas adoptan una visión *proactiva* hacia el entorno de marketing. En vez de sólo observar y reaccionar, realizan acciones agresivas para influir en los públicos y las fuerzas en su entorno de marketing. Este tipo de empresas contratan cabilderos para influir en las leyes que regulan sus industrias y actúan frente a los medios de comunicación para lograr una cobertura de prensa favorable. Lanzan anuncios que parezcan noticias de último momento para moldear la opinión pública. Entablan demandas legales y quejas ante autoridades para mantener a los competidores a raya, y elaboran acuerdos contractuales para aumentar el control de sus canales de distribución.

A menudo, las empresas encuentran formas positivas para superar las limitaciones de su entorno que aparentemente son incontrolables. Por ejemplo:

Cathay Pacific Airlines [...] determinó que muchos viajeros evitaban visitar Hong Kong a causa de los largos retrasos en la zona de migración. En vez de suponer que se trataba de un problema sin solución, los ejecutivos de Cathay solicitaron al gobierno de Hong Kong que evitara tales retrasos en migración. Después de largas dis-

cusiones, la aerolínea accedió a realizar una donación anual para ayudar al gobierno a contratar más inspectores de migración, con la condición de que estos refuerzos dieran servicio principalmente en las entradas de Cathay Pacific. La disminución del periodo de espera incrementó el valor para el cliente y, por lo tanto, fortaleció [la ventaja competitiva de Cathay].³⁴

La gerencia de marketing no siempre es capaz de controlar las fuerzas del entorno. En muchos casos, debe disponerse a observar y reaccionar ante el entorno. Por ejemplo, una empresa tendría poco éxito si tratara de influir en los cambios geográficos de población, el entorno económico o los principales valores culturales. Sin embargo, siempre que sea posible, los gerentes de marketing inteligentes deberán tomar una actitud *proactiva* más que *reactiva* ante el entorno de marketing.

> Repaso de los conceptos <

En este capítulo y en los siguientes tres, usted examinará los entornos de marketing y la forma en que las compañías analizan esos entornos para entender mejor el mercado y a los consumidores. Las empresas deben observar y administrar constantemente el *entorno de marketing* para buscar oportunidades y evitar amenazas. El entorno de marketing incluye a todos los actores y las fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa para realizar negocios de manera eficaz 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 consiste en otros actores cercanos a ella, que se combinan para formar su red de transferencia de valor, o que afectan su capacidad para atender a sus clientes. Incluyen el *entorno interno* de la empresa (sus diferentes departamentos y niveles gerenciales), ya que éste influye en la toma de decisiones de marketing. Las *empresas del canal de marketing* (proveedores de canales de distribución, incluyendo distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros) contribuyen a crear valor para el cliente. Cinco tipos de *mercados* de clientes incluyen los mercados de consumidores, de negocios, de distribuidores, del sector público e internacionales. Los *competidores* luchan contra la empresa con la intención de dar un mejor servicio a los clientes. Finalmente, diversos *públicos* poseen un interés real o potencial en la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos, o influyen en ella.

El *macroentorno* se compone de fuerzas sociales más grandes que afectan todo el microentorno. Las seis fuerzas que conforman el macroentorno de la empresa son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Éstas moldean las oportunidades y plantean desafíos para la compañía.

2. Explique cómo los cambios en los entornos demográfico y económico influyen en 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 cambiante, perfiles familiares en transformación, modificaciones en la población geográfica, una población con mayor educación y con más empleos de cuello blanco, así como una creciente diversidad. El *entorno económico* consiste en factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de compra. El entorno económico se caracteriza por una mayor preocupación del consumidor por el valor, y por los patrones cambiantes en el gasto del consumidor. Los consumidores de la actual economía comprimida buscan mayor valor, es decir, la combinación correcta de calidad y servicio buenos a un precio jus-

to. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha reducido en número y los pobres siguen siendo pobres, lo cual ha originado un mercado de dos estratos. Muchas compañías ahora ajustan sus ofertas de marketing a dos mercados distintos: el adinerado y el menos adinerado.

3. Identifique las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa

El *entorno natural* muestra tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, mayores niveles de contaminación y mayor intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los problemas ambientales crean oportunidades de marketing para las compañías perceptivas. El gerente de marketing debería observar las cuatro tendencias principales del *entorno tecnológico*: la rapidez en el cambio tecnológico, los altos presupuestos elevados para la investigación y el desarrollo, la concentración de las compañías en pequeñas mejoras de producto, y una mayor reglamentación por parte del gobierno. Las empresas que no logren mantenerse al día con los cambios tecnológicos perderán las oportunidades de marketing y de nuevos productos.

4. Explique los principales cambios en los entornos político y cultural

El *entorno político* incluye las leyes, las instituciones gubernamentales y los grupos que afectan las acciones de marketing o las limitan. El entorno político experimentó tres cambios que afectan el marketing mundial: Mayores legislaciones para reglamentar los negocios, una fuerte intervención de las instituciones gubernamentales, y un mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables. El *entorno cultural* está formado por instituciones y fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas de una sociedad. El entorno muestra tendencias a largo plazo hacia una “sociedad de nosotros”, menor confianza en las instituciones, fortalecimiento del patriotismo, mayor aprecio por la naturaleza, una nueva espiritualidad y la búsqueda de valores más significativos y duraderos.

5. Analice la forma en que las compañías reaccionan al entorno de marketing

Las empresas podrían aceptar de manera pasiva el entorno de marketing y considerarlo un elemento incontrolable al cual deben adaptarse, evitando las amenazas y sacando ventaja de las oportunidades conforme éstas surgen. O pueden adoptar una actitud proactiva, trabajando para modificar el entorno, en vez de tan sólo reaccionar ante él. Siempre que sea posible, las compañías deberían intentar ser *proactivas* y no *reactivas*.

> Términos clave <

Baby boomers 75
Canales de distribución 71
Demografía 74
Entorno cultural 93

Entorno de marketing 70
Entorno económico 83
Entorno natural 84
Entorno político 89

Entorno tecnológico 86
Generación X 76
Generación Y 77
Leyes de Engel 84

Macroentorno 70
Microentorno 70
Público 73

> Análisis de conceptos <

1. Elabore una lista de los seis actores del microentorno de la empresa. Luego, visite el sitio de Internet de Wal-Mart en www.walmart.com, busque la sección de Investor Relations y haga clic en el informe anual más reciente. ¿Cuáles de los seis actores del microentorno encuentra en el informe? Describa brevemente cada uno. De ser posible, visite el sitio de Internet de Wal-Mart de su país, y compare esos actores del microentorno.
2. Elabore una lista de las seis principales fuerzas del macroentorno. Vaya a la página principal de www.greenpeace.org de su país. Encuentre y describa brevemente el mayor número posible de fuerzas del macroentorno, comenzando, desde luego, por el entorno natural.
3. En el libro se describen siete tipos de públicos que podrían influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. Suponga que es un gerente de marketing de una compañía automotriz, y se le ha encargado el reposicionamiento de un modelo SUV, alguna vez considerado como un "consumidor voraz de gasolina". El modelo fue rediseñado con un motor híbrido muy eficiente que no contami-

na. ¿Cuál de los siete tipos de públicos lo afectaría más para establecer el nuevo posicionamiento de "consumo eficiente"?

4. Un experto dijo alguna vez: "Usted verá cómo disminuye el tamaño del mercado para Cadillac con sólo leer el obituario". En el contexto de las fuerzas externas del entorno analizadas en el capítulo, ¿a qué se refiere esta persona? ¿Qué ha hecho Cadillac para contrarrestar dicha tendencia? Desde una perspectiva de la administración ambiental, ¿las acciones de Cadillac son reactivas o proactivas? ¿Por qué?
5. Analice las razones fundamentales por las cuales una empresa contrata a un cabildero en la capital de su país. Tendría sentido para la misma compañía contratar a un cabildero a nivel más local? ¿Por qué?
6. Hay un viejo adagio que reza que "dos buenos gerentes de marketing no pueden tomar una mala decisión tecnológica". ¿Es seguro que una compañía perderá nuevas oportunidades si no se mantiene actualizada respecto de las nuevas tecnologías? Explique su postura. ¿Conoce una industria donde la tecnología no tenga un papel relevante?

> Aplicación de conceptos <

1. La mayoría de las prestigiadas campañas de marketing relacionadas con las causas son lanzadas por compañías con amplios recursos. En un grupo pequeño, analice la forma en que las empresas más pequeñas, con recursos más limitados, aplicarían campañas de

marketing exitosas relacionadas con las causas. ¿De qué manera organizaciones como éstas beneficiarían las obras caritativas para las que trabajan, y al mismo tiempo promoverían eficazmente sus propios bienes y servicios?

> Enfoque en la tecnología <

La FTC recientemente organizó un taller público sobre la identificación por radiofrecuencia (RFID) para analizar todas las aplicaciones de la tecnología, así como sus posibles fallas. En el taller, un conferencista comentó que RFID "promete reformar, si no revolucionar, muchos rincones del mercado". Como indicamos en el capítulo, RFID ya forma parte de la vida diaria de muchos consumidores. Y, conforme empresas como Wal-Mart y Gillette utilizan la tecnología, RFID está cambiando realmente la forma en que los proveedores y los detallistas trabajan en conjunto.

En el laboratorio de la FTC, Simon Langford, gerente la estrategia RFID para Wal-Mart, dio su opinión acerca de los beneficios de esta tec-

nología. Revise su presentación *on line* en <http://www.ftc.gov/bcp/workshops/rfid/langford.pdf> y conteste las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera RFID ayudaría a fortalecer las relaciones de Wal-Mart con sus asociados?
2. ¿Cuáles serían algunos de los beneficios para Wal-Mart? ¿Y para los proveedores de Wal-Mart?
3. ¿De qué forma la tecnología RFID incrementaría el valor para los clientes de Wal-Mart y la satisfacción de éstos?
4. ¿Cómo impactarían las cuestiones de privacidad la aceptación generalizada de la tecnología RFID?

> Enfoque en la ética <

En *Imperfect Alternatives: Choosing Institutions in Law, Economics and Public Policy*, Neil Komesar analiza quién debería elaborar las leyes para regular los principales asuntos públicos, incluyendo los problemas ambientales, la conservación de los recursos no renovables y la privacidad de la información. El autor pregunta quién debería tomar las decisiones respecto de cuándo se tienen que establecer regulaciones sobre estos temas difíciles. ¿Deberíamos permitir que el sector privado (negocios) elabore las leyes y regule por sí solo el mercado? ¿Debemos dejarlo a los tribunales que se encargan de interpretar las leyes? ¿O las instituciones gubernamentales deben ser las principales responsables?

1. En equipos pequeños, elija uno de los tres temas anteriores (problemas ambientales, recursos no renovables o privacidad de la información) y señale tres razones por las cuales el sector privado sería la mejor institución para elaborar las reglas.
2. ¿Alguna vez ha escuchado a los negocios utilizar estos argumentos? ¿Son argumentos consistentes?
3. ¿Está convencido de que el sector privado está capacitado para establecer las leyes? Si no es así, ¿cuál de las otras instituciones elegiría?

Caso empresarial

DESAFÍO REGULADOR EN AMÉRICA LATINA

Hay un “estira y afloja” en el mercado de las telecomunicaciones, pues se debate cómo aplicar la legislación en las nuevas tecnologías y reavivar la competencia. Los escenarios de los congresos al respecto fueron bellos: la elegante Buenos Aires, la mística Salvador y la paradisíaca Florianópolis. Sin embargo, en esos mismos escenarios, sedes respectivas de los congresos Expo Comm Argentina, ITU Americas Telecom y Futurecom, que en septiembre y octubre mueven el mercado regional de telecomunicaciones, la pelea sería dura.

¿La razón? Operadores de telefonía fija, móvil, TV por cable y satelital, proveedores y reguladores discutirán cómo llegar a un denominador común en la complicada tarea de mejorar la actual legislación sectorial. Nuevos servicios tecnológicos, como voz sobre IP (VoIP) y triple play, no están totalmente reglamentados. Ante ese vacío, es generalizado el clamor en la industria por adaptar las leyes y fomentar la competencia.

“Mi propuesta es simplificar”, señala Eduardo Aspesi, presidente de la operadora de servicios satelitales Hispamar, empresa conjunta de la española Hispamar y de la brasileña Telemar. “Lo que sobra en Brasil es legislación, y lo que falta es pragmatismo.” Para ejemplos de cómo la legislación entorpece los negocios en la región está México, donde, según la consultora Competitive Intelligence Unit, los operadores dejaron de facturar por subutilización de redes unos \$4,800 millones en 2004, lo cual es equivalente al 23 por ciento de la renta potencial.

El gran desafío de los reguladores, entonces, es conciliar los intereses de quienes ya intervienen —los operadores de telefonía fija privatizados que ejercen fuerte presión— y de los demás jugadores del mercado que desean ofrecer servicios telefónicos por VoIP. Ellos saben que no es una tarea fácil, así que no quieren dar pasos más largos que sus piernas. “En temas como VoIP, los reguladores obtienen mucha información para entender el fenómeno, sus efectos y ver si es necesario intervenir”, señala el peruano Edwin San Román, presidente de Osiptel, órgano regulador de las telecomunicaciones de Perú, con sede en Lima.

San Román sabe de qué habla. Él también preside Regulatel, la entidad que congrega 19 entes reguladores de América Latina y el Caribe, a la vez que coordina varios esfuerzos para ayudar a armonizar la legislación en diversos países —algo crucial en una región que asiste a un movimiento inexorable de consolidación de los operadores— y

permitir el desarrollo pleno de los servicios convergentes de voz, datos y contenido multimedia. “El consenso es que la convergencia llegó para quedarse”, afirma San Román. “Entonces, todos los países, de algún modo, tendrán que adaptar sus reglamentaciones.”

El tiempo de adaptación dependerá de la situación regulatoria en cada país.

Algunos dejan las decisiones al ministerio; otros, a las agencias. Por eso el intercambio de informaciones entre ellas toma relevancia. “Debemos aprender de la experiencia de otros países para no repetir errores”, agrega San Román. Operadores globales como AT&T, que recientemente vendió sus negocios a Telmex en México y dejó de operar directamente en la región, están a la expectativa de que la legislación evolucione. “Aún vemos la región como un mercado muy estratégico y como fuente de crecimiento”, dice John Slamecka, vicepresidente de AT&T Corp. para América Latina, en Nueva Jersey. “Y los servicios globales pueden conducir los cambios en la reglamentación y aumentar el rango del mercado.”

Para Roberto Atayde, director de nuevos negocios para América Latina de la proveedora de software para tarificación de servicios de telecomunicaciones Convergys, de Estados Unidos, el lío en la legislación y la pulverización de proveedores representan una oportunidad. “Estamos en un punto sin retorno”, dice. “Si los operadores no se organizan, habrá una legislación restrictiva.” Además de eso, la oferta de servicios convergentes no puede confundir aún más la cabeza del consumidor, que, en última instancia, es el verdadero regulador del mercado. “Es necesario mostrarles a ellos lo que están consumiendo para que evalúen si vale la pena cambiar de proveedor”, dice Atayde.

INTEGRAR, COMPETIR Y SERVIR

Lo que puede hacer el cliente al cambiar de proveedor es conseguir la oferta más completa de servicios integrados, que ya dieron origen a nuevas siglas, como IMS, o servicios multimedia basados en IP. “Es necesario tener una arquitectura consensual de redes”, afirma el argentino Víctor Angelini, presidente de Lucent Technologies para América Latina y el Caribe, en Miramar, Florida. El fabricante de equipamientos para operadores de telecomunicaciones defiende esa integración para que los clientes reciban correo electrónico, llamadas, mensajes multimedia por móvil y contenido de TV en cualquier dispositivo usando redes IP.

(continúa recuadro)

“Existe la necesidad de que los reguladores reconozcan que las redes evolucionaron hacia IP y permitan a los operadores ofrecer esos servicios”, reconoce Angelini.

Otro nudo que impide la plena competencia entre operadores es la falta de aplicación del *unbundling*, expresión que designa la obligación de compartir las redes físicas para que otros operadores ofrezcan servicios directamente al cliente. Según Pedro Ripper, director general de telecomunicaciones de Cisco Systems, en São Paulo, se exige, con razón, que la reglamentación sea más estructurada en ese punto. “Es un cuello de botella”, señala. “La privatización cumplió su propósito, pero aún no es un modelo que favorezca la competencia local.” San Román coincide en que el *unbundling* todavía no funciona y recuerda que la penetración de las telecomunicaciones en América Latina es muy baja en relación con los países desarrollados. “El crecimiento [de los operadores] aquí aún se basa en conquistar nuevos usuarios y no en robar clientes al competidor”, dice.

En todo caso, la oferta de servicios triple play (voz, datos y TV) o cuádruple play (que suma telefonía móvil) está activa en países con legislación abierta, como Chile, donde existen la operadora de cable VTR y Zap, que acaba de suscribir contrato con Hispamar para ofrecer a sus clientes 60 canales de satélite. En otros, la legislación es más ambigua. En Brasil, por ejemplo, la oferta de internet no se considera un servicio de telecomunicaciones, sino de valor agregado. Eso hace, por ejemplo, que los clientes de ADSL de Speedy, de Telefónica, se vean obligados a comprar adicionalmente el servicio de acceso de proveedores de internet (ISP), como Terra y AOL.

Además, la legislación brasileña no prevé las tecnologías VoIP e IPTV ni la distribución de TV por Internet. En consecuencia, los operadores fijos no pueden distribuir el contenido de los canales de TV por sus redes ADSL, pero los distri-

buidores de TV por cable sí pueden ofrecer VoIP. “La convergencia de redes y servicios va a aumentar la competencia, al mismo tiempo que disminuirá la segmentación y el número de operadores independientes”, dice Ronaldo Albuquerque Sá, de la productora estadounidense Verisign. No obstante, Sá admite que hay razones para que los operadores fijos combatan ese avance, pues cuanto más tarde en propagarse el VoIP, ellos tendrán más tiempo para amortizar sus inversiones. Para Sá, toda empresa debe prepararse incluso para destruir su negocio y construir otro encima. “Si no lo hace, lo hará la competencia”, afirma.

Incluso en la actualmente competitiva telefonía celular, la acción de los reguladores será decisiva. Primero, al encabezar el proceso de consolidación regional. Un ejemplo ocurrió en Perú, donde las autoridades de comunicación retomaron la concesión de BellSouth, adquirida por Telefónica Móviles, y la pusieron en subasta para que entrara un cuarto operador.

Otro punto clave será la oferta de servicios convergentes, cuyo mercado luce atractivo para los próximos años. Un estudio de la consultora en tecnologías de la información Gartner detaca el gran potencial de uso de las redes inalámbricas de tercera generación (3G): en 2004 la región tenía 300,000 *smartphones*, los híbridos de teléfono celular y PDA que usan tanto redes Wi-Fi (en *hot spots*) como redes móviles de 3G de las operadoras. En 2005 la cifra rondaba los 1,600,000. Y la tendencia continuará: en 2009, según Gartner, ese número se multiplicará 37 veces, hasta llegar a 11 millones. Brasil lidera el *ranking* regional de usuarios con 150,000 *smartphones*, seguido por México, con 60,000, y Argentina, con 13,000 unidades. La consecuencia es que el uso de las redes inalámbricas será más intenso. Los operadores fijos están con el ojo puesto en el sector, dominado aún por los operadores móviles.

WI-MAX Y ACCESIBILIDAD

Por eso, la gran expectativa es cómo y cuándo se lanzará al mercado la tecnología Wi-Max, la red inalámbrica de gran amplitud que ya es ofrecida por pequeñas compañías en Brasil, pero que será invadida por los grandes operadores de telefonía fija y móvil. “Hay muchas esperanzas y también muchas dudas”, reconoce San Román, de Regulatel. “Dependerá de los anuncios de la industria.” Para él, Wi-Max destacaría llevando las telecomunicaciones a regiones geográficas que los operadores no consideren económicamente viables. Según Ripper, de Cisco, Wi-Max atenderá una antigua demanda de tecnología de acceso de última milla con la presencia aún tímida de la TV de paga.

Renovar la reglamentación del sector también podría ser un instrumento para reducir la división digital que deja a millones de individuos en la región sin acceso a telefonía ni a Internet. “Es necesario cambiar las normas o las barreras regulatorias que impiden a las empresas ampliar sus servicios de forma rentable”, dice San Román. Los gobiernos deben apoyar programas de acceso universal y encontrar una manera eficiente y transparente para cubrir ese gasto. Un proyecto en curso del Banco Mundial con Regulatel analizará la situación del acceso en la región y seleccionará las mejores prácticas para difundirlas entre los reguladores. Pero Angelini, de Lucent, advierte que el asunto no es sencillo: “La evolución de la tecnología hace que la tarea de regular sea cada vez más difícil.”

Por eso, las reuniones de autoridades reguladoras, industriales, proveedores del servicio y clientes ganan la importancia que perdieron los congresos de informática, casi extintos, en su antigua forma de megaferias. Sede de Futurecom, Florianópolis, en 2003 fue una muestra de qué podría originar la falta de conexión cuando, en plena reunión, un apagón aisló a la ciudad del mundo. Fue un caos. Ojalá que la oscuridad que asoló

a la isla no cubra el debate necesario sobre el futuro del mercado latinoamericano.

Preguntas para el análisis

1. ¿Qué fuerzas del entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural están afectando actualmente al desarrollo de una adecuada legislación para las tecnologías de la información en América Latina?
2. ¿Cuál cree usted que sea el verdadero origen del problema? ¿Por qué razón esta importante área de negocios carece de una regulación adecuada?
3. ¿A quién favorece la falta de una regulación correcta? ¿A quién perjudica? Analice nuevamente los diferentes tipos de entornos y complemente su respuesta a la luz de este análisis.
4. En su opinión: ¿quién debería ser el motor de esta regulación? ¿Los gobiernos de los países? ¿La iniciativa privada? ¿Un equipo internacional multidisciplinario (formado por quiénes)?
5. De acuerdo con la información proporcionada por la firma consultora Gartner, el de las tecnologías de información es un mercado que crece aceleradamente en América Latina. Este crecimiento quizá sea uno de los motivos que impida una regulación actualizada. ¿Cuáles serían sus sugerencias para que la regulación alcance el acelerado avance tecnológico? ¿Acaso se trata de una variable del entorno?

Caso preparado por Marcela Benassini, Universidad Iberoamericana, México, D.F.,

Fuente: América Economía On Line, Max Alberto Gonzales, Especial Futurecom 2005, São Paulo.

CAPÍTULO

4

Administración de la información de marketing



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Explicar la importancia que tiene la información para la compañía y su contribución para entender el mercado.
2. Definir el sistema de información de marketing y analizar sus partes.
3. Describir los pasos del proceso de investigación de mercados.
4. Explicar la forma en que las empresas analizan y distribuyen la información de marketing.
5. Analizar las situaciones especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo la política pública y las cuestiones éticas.

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior estudiamos el complejo y cambiante entorno del marketing. En este capítulo continuaremos nuestra explicación acerca de qué hacen los mercadólogos para entender el mercado y a los consumidores. Analizaremos la forma en que las compañías desarrollan y administran la información sobre los principales elementos del mercado: los clientes, los competidores, los productos y los programas de marketing. Examinaremos los sistemas de información de marketing diseñados para brindar a los gerentes la información correcta, de la manera correcta y en el momento correcto, para ayudarlos a tomar las mejores decisiones de marketing. También estudiaremos con detalle el proceso de investigación de mercados y algunas consideraciones especiales acerca de esta investigación. Para alcanzar el éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo administrar grandes cantidades de información de marketing de manera eficaz.

Iniciamos el capítulo con una semblanza de un error de marketing clásico: lo que se consideró una mala decisión de Coca-Cola con el lanzamiento de New Coke hace algunos años. La empresa basó su decisión en una investigación de mercados de gran alcance; no obstante, el nuevo producto no tuvo éxito. Conforme vaya leyendo, reflexione por qué una compañía de marketing tan grande y con tantos recursos como Coca-Cola cometió un error de investigación tan grave como éste. La moraleja: si le sucedió a Coca-Cola, podría sucederle a cualquier empresa.



En 1985, en lo que se ha convertido en una historia clásica del marketing de todos los tiempos, Coca-Cola Company cometió un error de marketing trascendente. Después de 99 años de éxito, pasó por alto su antigua regla (“no juegue con Mamá Coca-Cola”) y cambió su fórmula original de la Coca-Cola! En su lugar llegó *New Coke* con un sabor más dulce y más suave.

Al principio, entre el alboroto inicial por los anuncios y la publicidad, New Coke alcanzó buenas ventas; sin embargo, éstas pronto dejaron de crecer, conforme un público sorprendido empezaba a reaccionar. Coca-Cola empezó a recibir sacos de correo y más de 1,500 llamadas telefónicas diariamente de consumidores enfadados. Uno de ellos expresó sus inquietudes en una carta dirigida al “Jefe Dodo, The Coca-Cola Company”. (¡El director general de la empresa afirmó que se sentía menos preocupado por el contenido de la carta, que por el hecho de que realmente se la entregaron a él!) Otros consumidores entraron en pánico y llenaron sus sótanos con cajas del producto original. Un hombre de Texas condujo hasta una embotelladora local y realizó una compra de \$1,000 de la vieja Coca-Cola. Un grupo denominado “Bebedores del Refresco de Cola Original” organizó protestas, repartieron camisetitas con consignas y amenazaron con entablar una de-

manda colectiva a menos que Coca-Cola regresara a la vieja fórmula. Mientras tanto, la firma Pepsi estaba tan contenta que declaró el 23 de abril de 1985, fecha del debut de New Coke, como día de fiesta corporativa.

Después de tan sólo tres meses, Coca-Cola Company reestableció la fórmula original. Ese día de julio prácticamente todos los periódicos importantes informaron sobre el regreso de la “vieja Coca-Cola” en sus primeras planas. Ahora denominada “Coca-Cola Clásica”, la fórmula original se vendía junto con New Coke en los anaqueles de los supermercados. La empresa declaró que New Coke conservaría su marca insignia, aunque los consumidores pensaban de forma distinta. Al final de ese año, la Clásica se estaba vendiendo en los supermercados dos veces más que New Coke.

Una reacción rápida salvó a Coca-Cola de un desastre potencial. La empresa incrementó sus campañas en favor de la Coca-Cola Clásica y dejó a New Coke un papel secundario. Coca-Cola Clásica de nueva cuenta se convirtió en la marca principal de la compañía y en la bebida gaseosa líder del país. New Coke sería entonces en la “marca de ataque” de la empresa y en el bloqueador de Pepsi, ya que los anuncios descaradamente comparaban el sabor de New Coke con el de Pepsi. Aun así, New Co-

ke representaba sólo un 2 por ciento de la participación en el mercado. En la primavera de 1990, la empresa cambió el envase de New Coke y lo lanzó nuevamente como una extensión de marca con un nuevo nombre: Coca-Cola II. En la actualidad, la Coca-Cola Clásica capta casi el 19 por ciento del mercado estadounidense de bebidas refrescantes, en tanto que Coca Cola II se vende únicamente en algunos mercados seleccionados.

¿Por qué se lanzó New Coke en primer lugar? ¿Qué salió mal? Muchos analistas consideran que el error se debió a una investigación de mercados deficiente.

A pesar de que a principios de la década de 1980 Coca-Cola aún era la principal bebida gaseosa, lentamente estaba reduciendo su participación en el mercado a causa de Pepsi. Durante casi 15 años, Pepsi había lanzado exitosamente el “Reto Pepsi”, una serie de pruebas de sabor televisada que mostraba que los consumidores preferían el sabor más dulce de Pepsi. A principios de 1985, aun cuando Coca-Cola encabezaba el mercado general, Pepsi iba a la cabeza en la participación de ventas en los supermercados con un 2 por ciento de diferencia. (No parece mucho, pero el 2 por ciento del gigantesco mercado estadounidense de bebidas refrescantes de \$64 mil millones ¡representa 1,280 millones en ventas al detalle!) Coca-Cola necesitaba hacer algo para detener la pérdida de su participación en el mercado, y parecía que la solución sería un cambio en su sabor.

Coca-Cola inició el proyecto de investigación de nuevo producto más grande en la historia de la compañía. Dedicó más de dos años y \$4 millones a la investigación antes de crear una nueva fórmula. Llevó a cabo alrededor de 200,000 pruebas de sabor (30,000 tan sólo en el caso de la fórmula final). En pruebas a ciegas, el 60 por ciento de los consumidores prefirieron New Coke sobre la antigua Coca-Cola, mientras que el 52 por ciento eligió aquélla sobre la Pepsi. La investigación demostró que New Coke sería una ganadora y la compañía la lanzó con confianza. Entonces, ¿qué sucedió?

Mirando hacia atrás, notamos que Coca-Cola definió su problema de investigación de mercados de una forma de-

masiado estrecha. La investigación se concentró únicamente en el sabor; no exploró los sentimientos de los consumidores acerca de abandonar la vieja Coca-Cola en aras de reemplazarla con una nueva versión. No tomó en cuenta los aspectos *intangibles*, es decir, el nombre, la historia, el envase, la herencia cultural y la imagen de la Coca-Cola. Sin embargo, para muchas personas, la Coca-Cola está junto al béisbol, los *hot dogs* y la tarta de manzana como toda una institución estadounidense: representa la esencia misma de Estados Unidos. Para muchos consumidores el significado simbólico de Coca-Cola resultó ser más importante que su sabor. Una investigación que examinara un conjunto mayor de aspectos habría detectado estas fuertes emociones.

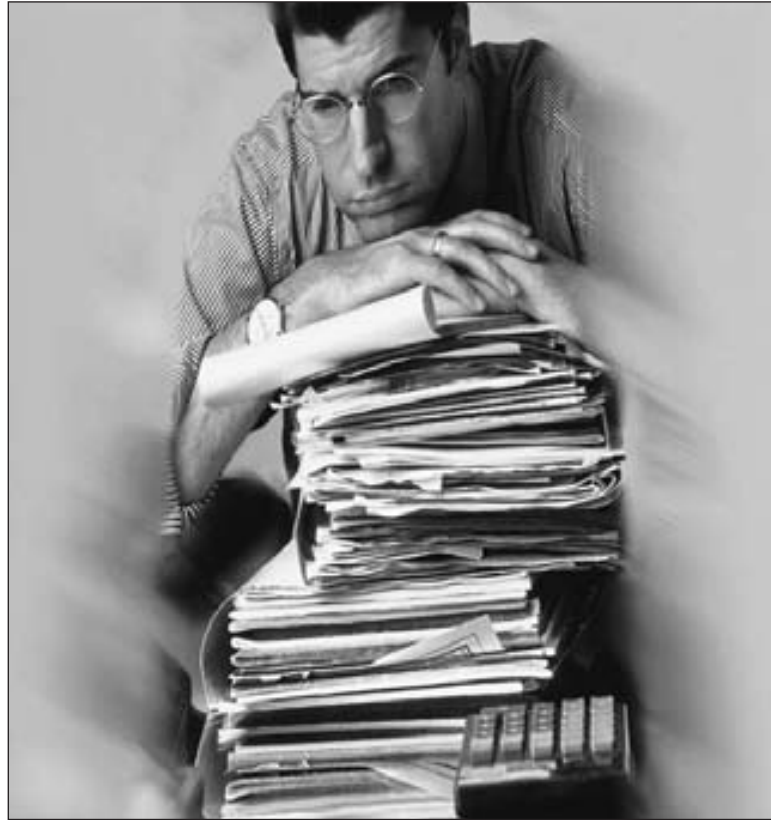
Quizá los gerentes de Coca-Cola tuvieron un mal juicio al interpretar la investigación y al planear estrategias a partir de ella. Consideraron, por ejemplo, que el hallazgo de que el 60 por ciento de los consumidores prefería el sabor de New Coke implicaba que el nuevo producto ganaría en el mercado, como sucede cuando un candidato político gana con el 60 por ciento de los votos. Sin embargo, también significó que el 40 por ciento todavía prefería la fórmula original. Al abandonar la vieja Coca-Cola, la empresa ofendió el paladar del gran núcleo de consumidores de Coca-Cola leales que no deseaban un cambio. Tal vez la compañía habría sido más inteligente al conservar la Coca-Cola original y lanzar New Coke como una extensión de marca, como sucedió exitosamente después con Cherry Coke.

The Coca-Cola Company cuenta con una de las operaciones de investigación de mercados más grande, más avanzada y mejor administrada en Estados Unidos y en el resto del mundo. Por décadas una sólida investigación de mercados ha mantenido a la empresa en la cima del dinámico mundo de las bebidas gaseosas. No obstante, la investigación de mercados no es una ciencia exacta; los consumidores están llenos de sorpresas y entenderlos llega a ser bastante difícil. Si Coca-Cola cometió un grave error de investigación de mercados, cualquier empresa podría cometerlo.¹

Para generar valor y satisfacción superiores para los clientes, las compañías necesitan información casi en todo momento. Como destaca la historia de New Coke, los buenos productos y los programas de marketing exitosos inician con información sólida sobre las necesidades y los deseos de los consumidores. Las empresas también requieren información abundante acerca de la competencia, los detallistas, y otros actores y fuerzas del mercado.

Con el reciente auge en las tecnologías de la información, en la actualidad las compañías son capaces de generar información en grandes cantidades. De hecho, con frecuencia ahora los gerentes reciben demasiada información. Un estudio descubrió que con todas las compañías que ofrecen datos, y con toda la información disponible a través de los escáneres de los supermercados, los grandes detallistas actuales tienen el equivalente a 512 kilómetros de libreros de información sobre sus productos. Wal-Mart, el minorista más grande de todos, cuenta con más de tres y media veces esa cantidad de información en su almacén de datos. Por consiguiente, quedarse sin información no constituye un problema, pero sí ver a través del “smog de los da-

■ Sobrecarga de información: “En esta época de información abrumadora, resulta demasiado sencillo quedar enterrado, agobiado y consumido por la sobrecarga de datos.”



tos”. “En esta época de información abrumadora”, comenta un observador, “resulta demasiado sencillo quedarse enterrado, agobiado y consumido por la sobrecarga de datos”.²

A pesar de tal exceso de datos, los mercadólogos con frecuencia se quejan de que carecen de suficiente información *correcta*. Un estudio reciente encontró que, a pesar de que la mitad de los gerentes encuestados manifestaron no ser capaces de manejar el volumen de información que les llega, dos terceras partes querían tener aún más. Los investigadores concluyeron que “a pesar del volumen, todavía no reciben lo que desean”.³ De manera que la mayoría de los gerentes de marketing no requieren *más* información, sino *mejor* información.

Un ex director general de Unilever señaló en una ocasión que si Unilever tan sólo supiera lo que sabe, duplicaría sus utilidades. El mensaje es claro: Muchas empresas poseen información útil, pero no logran administrarla ni utilizarla de forma adecuada.⁴ Las empresas necesitan diseñar sistemas de información de marketing eficaces que brinden a los gerentes la información correcta, en la forma correcta, y en el momento correcto para ayudarlos a tomar mejores decisiones de marketing.

Un **sistema de información de marketing (MIS)** consiste en personas, equipo y procedimientos para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de marketing. La figura 4.1 muestra que el MIS inicia y termina con los usuarios de la información, es decir, los gerentes de marketing, los socios internos y externos, y otros, quienes necesitan información de marketing. Primero, interactúa con tales usuarios de información para *evaluar las necesidades de información*. Después, *desarrolla la información necesaria* a partir de bases de datos internas de la empresa, de actividades de inteligencia de marketing y de investigación del mercado. Luego, ayuda a los usuarios a analizar la información para ponerla en la forma correcta para tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes. Finalmente, el MIS *distribuye* la información de marketing y ayuda a los gerentes a *utilizarla* en su toma de decisiones.

Sistema de información de marketing (MIS)

Personal, equipo y procedimiento para recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de marketing.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing es útil principalmente para el marketing y las demás gerencias de la empresa. Sin embargo, también brinda información a socios externos como proveedores, distribuidores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, Wal-Mart permite a Procter & Gamble y a otros proveedores importantes el acceso a la información sobre los patrones de consumo de los clientes y los niveles de inventario. En tanto que Dell crea Pá-

FIGURA 4.1

El sistema de información de marketing.



ginas Premium ajustadas a las necesidades de sus clientes grandes, permitiéndoles acceso al diseño de producto, al estatus de los pedidos, a materiales de apoyo para el producto y a información de servicios. Al diseñar su sistema de información, la empresa debe tomar en cuenta las necesidades de todos estos usuarios.

Un buen sistema de información de marketing equilibra la información que les *gustaría* tener a los usuarios, con lo que realmente *necesitan* y con lo que es *posible* ofrecer. La compañía primero entrevista a los gerentes para averiguar qué información les gustaría tener. Algunos de ellos solicitan cualquier información posible, sin reflexionar con cuidado qué es lo que realmente necesitan. Demasiada información llega a ser tan perjudicial como la escasez de ésta. Otros gerentes podrían omitir cuestiones que deberían saber, o quizá no saben solicitar algún tipo de información que deban tener. Por ejemplo, tal vez los gerentes necesiten saber que un competidor planea lanzar un nuevo producto durante el próximo año. Puesto que no saben nada acerca del nuevo producto, no solicitan información sobre él. El MIS debe supervisar el entorno de marketing para ofrecer a quienes toman las decisiones la información que deberían tener para tomar decisiones de marketing acertadas.

En ocasiones la empresa no puede brindar la información necesaria, ya sea porque no está disponible o por las limitaciones del MIS. Por ejemplo, un gerente de marca desea saber cómo modificarán los competidores su presupuesto de publicidad el siguiente año, y cómo tales cambios influirán en la participación de mercado dentro de la industria. Quizá la información sobre los planes de presupuesto no esté disponible. Aun si lo está, el MIS de la empresa podría no ser lo suficientemente avanzado como para pronosticar los cambios resultantes en la participación de mercado.

Finalmente, los costos por recabar, procesar, almacenar y entregar la información podrían aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si los beneficios de contar con información adicional justifican los costos que implica proporcionarlos, y suele ser difícil evaluar tanto el valor como el costo. Por sí misma, la información carece de valor; el valor proviene de su *uso*. En muchos casos, la información adicional ayuda muy poco a cambiar o a mejorar la decisión del gerente, o los costos de la información llegan a exceder el rendimiento de una mejor decisión. Los mercadólogos no deben considerar que siempre vale la pena obtener información adicional. Más bien, deben ponderar de manera cuidadosa los costos de conseguir más información según los beneficios que se obtengan de ella.

Desarrollo de la información de marketing

Los gerentes de marketing obtienen la información necesaria de *datos internos*, *inteligencia de marketing* e *investigación de mercados*.

Datos internos

Bases de datos internas

Acervos computarizados de información que se obtienen de fuentes de datos dentro de la compañía.

Muchas empresas construyen extensas **bases de datos internas**, es decir, acervos computarizados de información que se recaba de fuentes de datos dentro de la empresa. Los mercadólogos tienen fácil acceso a la información en las bases de datos y trabajan con ella para identificar oportunidades y problemas de marketing, así como para planear programas y evaluar el desempeño.

La información de las bases de datos proviene de diversas fuentes. El departamento de contabilidad prepara estados financieros y lleva registros detallados sobre las ventas, los costos y el flujo de efectivo. El área de operaciones informa sus programas de producción, embarque e inventario. La fuerza de ventas elabora informes sobre las reacciones de los distribuidores y las actividades de los competidores. El departamento de marketing brinda información sobre patrones demográficos, psicográficos y de consumo de los clientes. Y el departamento de servicio al cliente mantiene registros acerca de la satisfacción de los consumidores o de los problemas en el servicio. Los estudios de investigación realizados por un departamento podrían generar información útil a varios otros.

Veamos un ejemplo de la manera en que una compañía utiliza su base de datos interna para tomar mejores decisiones de marketing:

USAA, que ofrece servicios financieros al personal militar estadounidense y a sus familias, tiene una base de datos de los clientes creada a partir de su historia de compras y de información reunida directamente de éstos. Para mantener actualizada la base de datos, la organización encuesta de manera regular a sus 5 millones de clientes en todo el mundo para saber ciertas cuestiones, como si tienen hijos (y si es así, qué edades tienen), si se mudaron de casa recientemente y cuándo planean jubilarse. USAA utiliza la base de datos para ajustar la oferta de marketing a las necesidades específicas de clientes individuales. Por ejemplo, si la familia tiene hijos que asisten a la universidad, la empresa envía a esos jóvenes información sobre el manejo de sus tarjetas de crédito. Si la familia tiene niños más pequeños, le manda folletos acerca de temas como el financiamiento de la educación sus hijos. O, a los clientes que planean jubilarse, les envía información de la planeación del patrimonio.

■ Un proveedor de servicios financieros emplea su extensa base de datos para ajustar las ofertas de marketing dirigidas a las necesidades específicas de clientes individuales, lo cual le ha permitido retener a más del 97 por ciento de sus clientes.



nio. Gracias al uso experto de su base de datos, USAA atiende a cada cliente de forma única, lo cual da como resultado mayores niveles de lealtad y un crecimiento en las ventas. La empresa de \$10,500 millones retiene al 97 por ciento de sus clientes y esperan duplicar su membresía para el año 2010.⁵

Las bases de datos internas, por lo general, son accesibles con mayor rapidez y a menor costo que otras fuentes de información; sin embargo, también presentan algunos problemas. Puesto que la información interna se reunió con otros propósitos, quizá esté incompleta o en un formato inadecuado para tomar decisiones de marketing. Por ejemplo, los datos sobre ventas y costos que utiliza el departamento de contabilidad para elaborar estados financieros deben adaptarse para su uso en la evaluación del valor específico de un segmento de clientes, de la fuerza de ventas o del desempeño del canal. Los datos también se vuelven obsoletos con rapidez; mantener actualizada una base de datos requiere de un gran esfuerzo. Además, una compañía grande genera montañas de información, las cuales deben estar bien integradas y ser de fácil acceso para que los gerentes encuentren fácilmente lo que necesitan y lo utilicen de manera eficaz.

Inteligencia de marketing

Inteligencia de marketing

Recopilación y análisis sistemáticos de información pública disponible acerca de competidores y de sucesos importantes en el entorno de marketing.

La **inteligencia de marketing** es la obtención y análisis sistemáticos de información que está disponible para el público acerca de la competencia y las tendencias del mercado. El objetivo de la inteligencia de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar las acciones de los competidores y darles seguimiento, así como proporcionar indicios tempranos acerca de oportunidades y amenazas.

El acopio de inteligencia competitiva crece de manera significativa conforme cada vez más compañías espían ahora a sus competidores. Las técnicas van desde interrogar a los empleados de la compañía misma y evaluar los productos de los competidores, hasta investigar por Internet, asistir a exhibiciones de la industria y escudriñar en los contenedores de basura de los rivales.

Gran parte de la inteligencia se obtiene del personal interno de la empresa: ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compras y fuerza de ventas. También reúne información de inteligencia importante mediante los proveedores, distribuidores y clientes principales; o por observar a los competidores. La empresa podría comprar y analizar productos de los competidores, monitorear sus ventas, verificar nuevas patentes y examinar diversas clases de evidencia física. Por ejemplo, una compañía verifica con regularidad los estacionamientos de sus competidores: estacionamientos llenos indicarían mucho trabajo y prosperidad, en tanto que estacionamientos medio vacíos sugerirían tiempos difíciles.

Algunas empresas incluso hurgan en la basura de sus competidores, la cual legalmente se considera propiedad abandonada una vez que sale de los límites del establecimiento. En un incidente de robo de basura, se descubrió que Oracle revisaba los contenedores de basura de su rival Microsoft. En otro caso, Procter & Gamble admitió que “buceaba en los depósitos de basura” de

■ Inteligencia de marketing: Procter & Gamble admitió “bucear en los contenedores de basura” de las oficinas centrales de Helen Curtis de su rival Unilever. Cuando la alta gerencia de P&G se enteró de la controvertida práctica, detuvo el proyecto, informó voluntariamente a Unilever y estableció pláticas para corregir cualquier error que se hubiera cometido en el marco de la competencia.



las oficinas centrales de Unilever. El objetivo eran los productos para el cuidado del cabello de Unilever (incluyendo Salon Selectives, Finesse, Thermasilk y Helen Curtis) que competían con las marcas propias de P&G: Pantene, Head & Shoulders y Pert. “Aparentemente la operación tuvo un gran éxito”, señala un analista. “P&G metió sus manos en casi cada pedazo de información que había acerca de las marcas de Unilever.” Sin embargo, cuando las noticias de actividades tan cuestionables llegaron a los altos ejecutivos de P&G, éstos se escandalizaron. De inmediato detuvieron el proyecto, informaron voluntariamente a Unilever y entablaron negociaciones para corregir cualquier error que se hubiera cometido en el marco de la competencia. A pesar de que P&G sostiene que no violó las leyes, la empresa informó que los husmeadores en los depósitos de Unilever “violaron nuestros estrictos lineamientos respecto de nuestras políticas de negocios”.⁶

Los competidores podrían revelar información de inteligencia a través de sus informes anuales, publicaciones de negocios, exposiciones comerciales, comunicados de prensa, anuncios y páginas de Internet. Internet ha demostrado ser una nueva fuente de información proporcionada por los competidores. La mayoría de las compañías ahora colocan grandes volúmenes de información en sus sitios de Internet, ofreciendo detalles para atraer a clientes, socios, proveedores o concesionarios. Usando los buscadores de Internet, los mercadólogos indagan nombres, sucesos relevantes o tendencias de competidores específicos y saben qué está pasando.⁷

Según un consultor de inteligencia competitiva, incluso las empresas que cuentan sólo con la tecnología básica podrían utilizarla para recabar información estratégica de marketing. Lleve un control de los sitios de Internet de sus rivales, y verifique si actualizaron o modificaron sus textos en cualquier línea de productos. ¿Rediseñaron el sitio o modificaron su enfoque? ¿Qué revelan los buscadores acerca de sus rivales? ¿De qué manera los está cubriendo la prensa? ¿Y su industria? A menudo, los tableros de anuncios accesibles al público ofrecen indicios adicionales: los inversionistas podrían tener acceso al sistema para analizar rumores. También, vigile a sus ex empleados, ellos también dan información. “Con frecuencia los clientes se sorprenden de que haya tanta información”, afirma el consultor. “Están ocupados con sus operaciones diarias y no se dan cuenta de la gran cantidad de información que se obtiene gracias a unos cuantos teclazos estratégicos.”

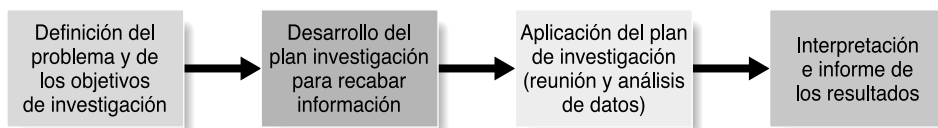
Los expertos en inteligencia de marketing también son capaces de analizar miles de bases de datos *on line*. Algunas son gratuitas; por ejemplo, la base de datos de la U.S. Security and Exchange Commission ofrece una enorme cantidad de información financiera acerca de competidores públicos, mientras que la base de datos de la U.S. Patent Office revela las patentes que registran los competidores. Además, por una cuota, las empresas adquieren una suscripción a más de 3,000 bases de datos *on line* y servicios de búsqueda de información como Dialog, DataStar, Lexis-Nexis, Dow Jones News Retrieval, UMI ProQuest y Dush & Bradstreet's Online Access.

El juego de la inteligencia es bidireccional. Al enfrentar determinada campaña de información estratégica de marketing de los competidores, en la actualidad la mayoría de las empresas toman medidas para proteger su propia información. Por ejemplo, Unilever ya inició una capacitación extensa sobre inteligencia competitiva. Según un ex empleado de Unilever, “nos enseñaron cómo proteger la información, así como la forma de obtenerla de los competidores. Nos indicaron que siempre deberíamos mantener la boca cerrada durante los viajes... incluso nos advirtieron que espías de los competidores podrían hacerse pasar por conductores de la empresa de taxis que utilizábamos”. Unilever realiza verificaciones aleatorias de su seguridad interna. El ex empleado afirma que “en una conferencia [de marketing interno] nos tendieron una trampa cuando contrataron a un actor para infiltrarse en el grupo. La idea era ver quién hablaba con él, qué tanto le decían y cuánto tiempo pasaba hasta que nos diéramos cuenta de que nadie lo conocía. Terminó quedándose por mucho tiempo”.⁸

El uso creciente de la inteligencia de marketing plantea diversas cuestiones éticas. Aunque la mayoría de las técnicas mencionadas son legales, e incluso algunas se consideran sagazmente competitivas, muchas de ellas son éticamente cuestionables. Está claro que las empresas deberían obtener ventajas de la información de acceso público. Sin embargo, no deberían implicar un espionaje. Con todas las fuentes legítimas de información estratégica de marketing disponibles en la actualidad, una empresa no necesita infringir la ley ni los códigos de ética aceptados para lograr una buena inteligencia de marketing.

Investigación de mercados

Además de la información acerca de la naturaleza de los competidores y del mercado, los mercadólogos con frecuencia necesitan estudios formales de situaciones específicas. Por ejemplo, General Electric desea saber qué atractivos serán más eficaces en su campaña de publicidad corporativa. O Toshiba quiere saber qué cantidad y qué tipo de consumidores adquirirán su nueva tableta superrápida para PC. En tales situaciones, la inteligencia de marketing no ofrece la información detallada que se requiere; los gerentes necesitarán la investigación de mercados.

FIGURA 4.2**El proceso de investigación de mercados.****Investigación de mercados**

Diseño, recopilación, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

La **investigación de mercados** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados ayudaría a que los mercadólogos entendieran la satisfacción del cliente y sus hábitos de consumo; también les sería útil para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.

Algunas empresas grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan con mercadólogos para realizar proyectos de investigación de mercados. Ésta es la forma en que Kraft, Citigroup y muchos otros gigantes corporativos manejan la investigación de mercados. Además, —tales compañías, al igual que sus contrapartes más pequeñas— con frecuencia contratan especialistas de investigación externos para consultarlos acerca del manejo de problemas específicos de marketing y para llevar a cabo estudios de investigación de mercados. En ocasiones las empresas simplemente adquieren datos obtenidos por firmas externas, como recurso auxiliar en su toma de decisiones.

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos (véase la figura 4.2): *definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación, e interpretación e informe de los resultados.*

Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Los gerentes y los investigadores de marketing deben trabajar en conjunto para definir el problema y hacer coincidir los objetivos de investigación. El gerente entiende mejor la decisión para la cual se necesita la información, en tanto que el investigador sabe mejor la forma de realizar la investigación de mercados y de recabar la información.

Con frecuencia la definición del problema y de los objetivos de la investigación suele ser la fase más difícil del proceso de investigación. Es probable que el gerente sepa que algo es incorrecto, pero que desconozca la causa específica. Por ejemplo, en el caso de New Coke, Coca-Cola definió su problema de investigación de un modo demasiado estrecho, y los resultados fueron desastrosos. Una definición cuidadosa del problema habría aplazado la realización de una investigación publicitaria y habría evitado el costo que implicó.

Una vez que el problema se definió meticulosamente, el gerente y el investigador deben establecer los objetivos de investigación. Un proyecto de investigación de mercados podría tener una de las siguientes tres clases de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir fenómenos, como el potencial de mercado de un producto o la demografía y los hábitos de los consumidores que adquieren el producto. El objetivo de la **investigación causal** es probar hipótesis sobre relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10 por ciento en la colegiatura de una universidad generará un incremento suficiente en la matrícula que compense tal disminución? Los gerentes suelen empezar con investigación exploratoria y luego continuar con investigación descriptiva o causal.

El planteamiento del problema y de los objetivos de investigación guía todo el proceso de investigación. El gerente y el investigador deberían redactar claramente el planteamiento para asegurarse de que estén de acuerdo respecto del propósito y los resultados esperados del estudio.

Desarrollo del plan de investigación

Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que determinar la cantidad exacta de información necesaria, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación establece las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos.

Los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. Por ejemplo, suponga que Campbell decide realizar una investigación sobre cómo reaccionarían los consumidores ante el lanzamiento de nuevos vasos para microondas, de sus sopas y SpaghettiOs. Tales envases han tenido un gran éxito con las sopas Campbell: La empresa promueve sus marcas de sopas instantáneas como “sorbos de sopa, en cualquier momento y en cualquier lugar”. Los envases serían más costosos, pero permitirían que los clientes calen-

Investigación exploratoria

Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir hipótesis.

Investigación descriptiva

Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o situaciones de marketing, como el potencial de mercado para un producto, o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

Investigación causal

Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

taran sus SpaghettiOs en el horno de microondas y las comieran sin utilizar platos. Esta investigación requeriría de la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los actuales consumidores de SpaghettiOs (las parejas donde ambos cónyuges trabajan podrían considerar que el nuevo envase vale el precio, mientras que las familias con niños tal vez prefieran pagar menos y lavar la loza).
- Los patrones de uso de los consumidores de SpaghettiOs y productos relacionados; cuánto, dónde y cuándo comen (el nuevo envase sería ideal para adultos que comen su almuerzo de prisa, aunque menos conveniente para los padres que dan de almorzar a varios niños).
- Las reacciones de los detallistas ante el nuevo envase (el hecho de no lograr el apoyo de los vendedores detallistas afectaría las ventas del nuevo envase).
- Los pronósticos de ventas con el envase actual y con el nuevo (¿el nuevo empaque generará ventas adicionales o tan sólo sustituirá algunas de las que tiene el envase actual? ¿El nuevo envase aumentará las utilidades de Campbell?).

Los gerentes de Campbell necesitarán éstos y muchos otros tipos de información para decidir la introducción del nuevo envase.

El plan de investigación debería presentarse en una *propuesta por escrito*, la cual es especialmente importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo, o cuando una empresa externa lo llevará a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas administrativos especificados y los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en

TABLA 4.1 Fuentes seleccionadas de información externa.

Para datos de negocios:
<p>AC Nielsen Corporation (www.acnielsen.com) ofrece datos del escáner ubicado en los supermercados, respecto de ventas, participación en el mercado y precios al detalle; datos sobre compras para el hogar y sobre audiencias televisivas. Se puede visitar el sitio de Internet de AC Nielsen en diferentes países de América Latina; en cada uno cuenta con datos más específicos sobre los servicios que la empresa ofrece localmente.</p> <p>Arbitron (www.arbitron.com) ofrece información de mercados locales, audiencias de radio en Internet y gastos publicitarios, entre otros datos de medios de comunicación y de gastos para anuncios. El sitio de Internet ofrece información de ratings en algunos países. Por ejemplo, al visitar la página, el único país de América Latina que se incluye es México. Al entrar en esta sección, aparece una pestaña indicando “Estudios e informes gratuitos”. Al entrar en esta sección, se muestran los resultados de estudios anteriores sobre algunos medios de comunicación.</p> <p>Dun & Bradstreet (www.dnb.com) mantiene una base de datos que contiene información acerca de más de 50 millones de empresas individuales en todo el mundo. Puede navegarse en la página, solicitando información específica sobre dichas empresas en una gran cantidad de países. Algunos de sus servicios son gratuitos y por otros cobran una tarifa.</p> <p>CompuServe (www.compuserve.com) permite el acceso a bases de datos de negocios y demografía de clientes, informes gubernamentales y registros de patentes, así como a artículos periodísticos, boletines e informes de investigación. La información es estrictamente sobre mercados estadounidenses. Sin embargo, es interesante para quienes desean incursionar en algunos de estos segmentos, debido a la impresionante variedad de productos y servicios que comprende.</p>
Sobre América Latina:
<p>Cuando no es posible localizar en forma directa los datos que buscamos, podemos utilizar un buscador. Uno de los más poderosos es www.google.com. Si buscamos por ejemplo “datos demográficos”, aparecerá una gran cantidad de datos sobre este tema en muchos países del mundo. Si seleccionamos “Canal legal de Guatemala” aparecerá un listado muy completo con diferentes subtemas. Si el dato que buscáramos no apareciera en el listado mencionado, podremos recurrir a “consultas a expertos”, que inmediatamente nos llevará a un correo electrónico a través del cual nos comunicaremos con un experto sobre el tema.</p> <p>También está www.worldbidargentina.com, que ofrece toda clase de datos de empleo y oportunidades comerciales entre Argentina y prácticamente todos los países del orbe.</p>
Para datos gubernamentales:
<p>Agencias gubernamentales en Argentina: www.grippio.com.ar ofrece una vasta información sobre infinidad de temas relacionados con el país y sus gobiernos.</p> <p>Presidencia de la República Mexicana: www.presidencia.gob.mx tiene múltiples datos sobre el tema de instituciones gubernamentales, así como la agenda diaria y las actividades permanentes de la institución.</p> <p>Principales indicadores demográficos de Ecuador: www.explored.com.ec brinda toda clase de información sobre el tema.</p> <p>Universidad del Este, Puerto Rico: www.suagm.com incluye múltiples bases de datos relacionados principalmente con la salud.</p> <p>Bases de datos sobre educación y capacitación en Chile: www.unhchr.ch está dirigida especialmente al campo de la defensa de los derechos humanos en todos los países del mundo.</p> <p>Bases de datos de Paraguay: www.inbin-us.org ofrece toda clase de información sobre instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</p>

Datos secundarios

Información que ya existe en algún lugar porque se recopiló para alguna otra finalidad.

Datos primarios

Información que se recaba para un propósito específico.

Bases de datos *on line*

Conjuntos de información computarizada que están disponibles en fuentes comerciales *on line* o a través de Internet.

que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. La propuesta también debería incluir los costos de investigación.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los **datos secundarios** son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los **datos primarios** consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión.

Reunión de datos secundarios

Los investigadores generalmente recaban primero datos secundarios. La base de datos interna de la empresa constituye un buen punto de inicio. Sin embargo, la compañía también dispone de una amplia variedad de fuentes de información externa, incluyendo servicios de datos comerciales y fuentes gubernamentales (véase la tabla 4.1).

Las empresas pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos.⁹ Por ejemplo, Information Resources, Inc. vende datos de compras provenientes del escáner en supermercados, respecto de un panel de 70,000 hogares a nivel nacional, con mediciones de ensayo y de compras repetidas, lealtad hacia la marca y demografía del comprador. El servicio *Monitor* de Yankelovich vende información sobre tendencias sociales y estilos de vida importantes. Éstas y otras empresas ofrecen datos de alta calidad que se ajustan a una amplia variedad de necesidades de información de marketing.¹⁰

Con el uso de **bases de datos *on line*** comerciales, los investigadores de mercados son capaces de realizar sus propias búsquedas en fuentes de datos secundarios. Los servicios de bases de datos generales como Dialog y LEXIS-NEXIS colocan un acervo de información increíble en el teclado de quienes toman las decisiones de marketing. Además de los sitios comerciales de Internet que ofrecen información por una cuota, casi cualquier asociación industrial, institución gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias provee información gratuita a quienes son lo suficientemente tenaces para encontrar sus sitios de Internet. Hay tantos sitios de Internet que ofrecen datos, que encontrar los correctos podría convertirse en una tarea abrumadora.

■ Servicios de bases de datos *on line*, colocan un acervo de información increíble en el teclado de quienes toman las decisiones de marketing.



TABLA 4.2 Planeación de la recopilación de datos primarios.

Técnica de investigación	Vía de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación Encuesta Experimento	Correo Teléfono Personal <i>On line</i>	Unidad de muestreo Tamaño de muestra Procedimiento de muestreo	Cuestionario Instrumentos mecánicos

Por lo regular, los datos secundarios se obtienen con mayor rapidez y a un menor costo que los datos primarios. Asimismo, las fuentes secundarias en ocasiones proporcionan datos que una empresa no podría obtener por sí misma, es decir, información que no está disponible directamente o que sería muy costoso recabar. Por ejemplo, para Kraft Foods sería muy costoso realizar una supervisión continua a las tiendas detallistas para conocer la participación en el mercado, los precios y la exhibición de las marcas de los competidores; sin embargo, puede contratar el servicio InfoScan de Information Resources, Inc., el cual brinda tal información proveniente de miles de supermercados equipados con escáner en docenas de mercados.

Los datos secundarios, no obstante, también representan problemas. Quizá la información necesaria no exista, pues los investigadores rara vez obtienen de fuentes secundarias todos los datos que requieren. Por ejemplo, Campbell no encontrará información acerca de las reacciones de los consumidores ante un envase que todavía no se lanza al mercado. Incluso cuando se encuentren los datos, es probable que no sean muy útiles. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea *pertinente* (que se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), *precisa* (que se recabe y se informe de manera confiable), *actual* (lo suficientemente renovada para tomar decisiones ahora), e *imparcial* (que se recabe y se informe de manera objetiva).

Obtención de datos primarios

Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio de la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos de investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. Así como los investigadores tienen que evaluar cuidadosamente la calidad de la información secundaria, también deben ser cuidadosos al reunir los datos primarios. Necesitan asegurarse de que sean pertinentes, precisos y actuales, y de que no impliquen sesgos. La tabla 4.2 muestra que el diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere varias decisiones acerca de *técnicas de investigación*, *vías de contacto*, *plan de muestreo* e *instrumentos de investigación*.

Investigación observacional (por observación)

Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones pertinentes.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos. A continuación analizamos cada una de ellas.

INVESTIGACIÓN OBSERVACIONAL La **investigación observacional** implica reunir datos primarios observando personas, acciones y situaciones pertinentes. Por ejemplo, un mercadólogo de



■ Investigación observacional: Fisher-Price estableció un laboratorio para observación donde puede ver las reacciones de niños pequeños ante juguetes nuevos.

bienes de consumo empacados podría visitar los supermercados y observar a los compradores mientras caminan por la tienda, eligen y examinan paquetes, y toman sus decisiones de compra. O quizás un banco evalúe posibles ubicaciones de sucursales al verificar patrones de tráfico, condiciones del vecindario y la ubicación de sucursales competidoras. Fisher-Price incluso estableció un laboratorio para observación, donde estudia las reacciones de niños pequeños frente a juguetes nuevos:

El Fisher-Price Play Lab es un espacio soleado lleno de juguetes donde, desde 1961, niños afortunados prueban los prototipos de Fisher-Price. Hoy tres niños y tres niñas —todos de 4 años de edad— entraron con rapidez por la puerta del frente. Dos niños compitieron silenciosamente pero firmemente por el control de un nuevo equipo de carreras operado por radio: la oferta de una nueva marca. Las niñas se dirigieron a una casa de muñecas pequeña sin terminar. Y, detrás del vidrio con una sola vista, los diseñadores de juguetes estudian atentamente las acciones, y en ocasiones salen para unirse al juego. En el Play Lab la creación y (el intento de) destrucción coexisten felizmente. Después de una sesión de ocho semanas con estos niños, los diseñadores probarán docenas de conceptos de juguetes, ideando modelos simples, y luego revisiones cada vez más complejas, para averiguar qué es lo que hace que los niños sientan una gran emoción por un nuevo juguete.¹¹

La investigación observacional podría recabar información que la gente no desea proporcionar o no puede hacerlo. En algunos casos, tal vez la observación sea la única forma de reunir la información necesaria. En cambio, algunas otras cuestiones simplemente no pueden observarse, como los sentimientos, las actitudes y motivos, o la conducta privada. La conducta a largo plazo o infrecuente también suele ser difícil de observar. A causa de tales limitaciones, los investigadores a menudo utilizan la observación junto con otras técnicas de recopilación de datos.

Ahora una amplia gama de empresas utilizan la *investigación etnográfica*, la cual implica enviar a observadores entrenados para que presencien una situación específica.¹²

Una chica entra en un bar y le dice al cantinero: “Déme una Diet Coke y la vista directa a aquellos hombres que están bebiendo Miller Lite en la esquina”. No es una broma. La “chica” es Emma Gilding, etnógrafa corporativa de la agencia publicitaria Ogilvy & Mather. Su tarea consiste en visitar bares en todo el país, observando a los hombres en su hábitat natural mientras beben cerveza con sus amigos. Mientras un camarógrafo filma la acción, Gilding lleva registros acerca de qué tan cerca permanecen los hombres entre sí. Ella ve que la vida elegante está alejada y que los puñetazos en la mesa son muy frecuentes; escucha historias a hurtadillas y observa cómo el manto pasa de un orador a otro, como en una tribu que está alrededor de una fogata. Cuando regresa a la oficina, un equipo de antropólogos y psicólogos capacitados estudian minuciosamente más de 70 horas de grabaciones de cinco noches similares en bares, desde San Diego hasta Filadelfia. Un descubrimiento importante: Miller se ve favorecida por grupos de bebedores, mientras que su principal competidor, Bud Lite, se vende a individuos solitarios. Los consumidores de Miller se sentían más cómodos expresando su afecto por los amigos que quienes beben Bud Lite. El resultado fue una serie de anuncios muy divertidos que van desde las extrañas experiencias de un consumidor de Miller Lite en el mundo (siendo atrapado en el metro al tomar dinero del estuche de la guitarra de un músico ciego o recibiendo un aventón en el desierto de un camionero desquiciado), hasta imágenes de éste contando a sus amigos historias sobre una cerveza. Los anuncios de Miller Lite alcanzaron altos niveles de audiencia por su valor de entretenimiento y su resonancia emocional. El gerente de marca de Miller señala que “gran parte de los otros tipos de investigación se realiza en grupos sociales aislados; sin embargo, [la investigación etnográfica] nos ayudó a comprender al consumidor de Miller Lite y a sus amigos como gente auténtica”.

A menudo la investigación etnográfica capta el tipo de detalles íntimos que no surge de los grupos de enfoque o sesiones de grupo (*focus groups*) tradicionales. Para obtener mayores conocimientos acerca del comportamiento de compra, una empresa incluso estableció una tienda al detalle real que funciona como laboratorio etnográfico (véase Marketing real 4.1).

INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA La **investigación por encuesta**, la técnica más utilizada para recabar datos primarios, es lo más adecuado para obtener información descriptiva. La empresa que desea conocer las actitudes, los conocimientos, las preferencias o el comportamiento de compra de la gente, a menudo pregunta directamente.

Algunas empresas ofrecen a los mercadólogos una visión más integral de los hábitos de consumo mediante **sistemas de datos de fuente única**, los cuales inician con encuestas de grandes paneles de consumidores (grupos de consumidores cuidadosamente seleccionados que aceptan participar en una investigación en proceso). Luego, monitorean electrónicamente las

Investigación por encuesta

Recopilación de datos primarios a través de preguntas acerca de los conocimientos, las actitudes, las preferencias y los comportamientos de compra de las personas.

Sistemas de datos de fuente única

Sistemas de monitoreo electrónicos que vinculan la exposición de los consumidores a la promoción y a la publicidad por televisión (estimada usando medidores de televisión), con lo que compran en las tiendas (medida utilizando lectores de caja registradora en los establecimientos).

Marketing real 4.1

Una vez famosos: Observando a los consumidores en su ambiente natural

Los micrófonos captan cada palabra mientras que las cámaras graban sus acciones. Observadores, colocados en cada turno, dan cuenta de cada movimiento. ¿Es la alfombra de los Premios de la Academia? ¿O son los *paparazzi* detrás de la familia real en Londres? No, se trata de una tienda detallista llamada Once Famous (Una Vez Famosos), y los observadores y los micrófonos no se enfocan en las estrellas de cine, más bien examinan detalladamente a los clientes.

Once Famous es un laboratorio etnográfico único para estudiar el comportamiento del consumidor en su ambiente natural. A pesar de que está diseñada para tener la apariencia de una tienda al detalle ordinaria, esta boutique es todo menos ordinaria. La vigilancia está en todas partes en Once Famous. Etnógrafos observan detrás de los espejos mientras los vendedores entrevistan a posibles compradores. Cinco cámaras rastrean a los consumidores mientras éstos caminan por la tienda, en tanto que empleados de la tienda estudian su andar, sus gustos y sus hábitos de compra. Micrófonos sensibles ocultos captan cada sonido, desde preguntas de los compradores hasta comentarios insidiosos entre amigos. Después, investigadores estudian detalladamente las cintas, y analizan la conducta de cada comprador buscando indicios.

Todo esto suena como una invasión masiva en la privacidad de los consumidores; sin embargo, no es necesario temer al Big Brother aquí. El establecimiento cuenta con un gran letrero con luces intermitentes, el cual alerta a los compradores de que se trata de una tienda “En modo de prueba”. Avisos adicionales invitan a los compradores que no desean ser observados a “visitarnos amablemente cuando hayamos quitado este letrero”. No obstante, a pesar de advertencias tan evidentes, los investigadores de Once Famous esperan que, una vez adentro, los clientes se olviden con rapidez de que están bajo un detallado escrutinio.

Once Famous es resultado del trabajo de FAME, una agencia publicitaria de marcas de detallistas localizada en Minneapolis. A finales de 2001, FAME abrió su primer laboratorio de investigación observacional en una avenida del centro de la ciudad con mucho tráfico. Surtida con almohadas elegantes, algunas baratijas y artesanías hechas a mano, la tienda atrae a una amplia variedad de compradores. Mezclados con el inventario regular de la tienda, hay un surtido de productos de prueba para los clientes que cambian constantemente. En vez de interrogar a los sujetos en un ambiente artificial, los investigadores de Once Famous observan a los clientes en su entorno natural. De hecho, gran parte del tiempo

Once Famous es una tienda como cualquier otra: no está “en modo de prueba” todo el día, e incluso obtiene utilidades por sus ventas. Este tipo de investigación etnográfica suele brindar conocimientos que no se obtienen con los estudios tradicionales que utilizan encuestas o grupos de enfoque o sesiones de grupo.

Para FAME y sus clientes, la tienda contribuye a llenar un gran hueco en el conocimiento de esta especie evasiva: el comprador. Por sus registros de inventario, los vendedores al detalle saben qué hay en los anaqueles, y por los datos del punto de venta saben qué es aquello que los compradores llevan en las canastas. Sin embargo, no logran una verdadera comprensión del misterioso, y a menudo caprichoso, proceso de compra que conecta el anaquel con el mostrador de salida o la caja registradora. ¿Qué hace que un consumidor ignore un pasillo, pero pase media hora en otro? ¿Qué conduce a una persona a tomar un producto, examinarlo, devolverlo al anaquel, irse, regresar después, volverlo a tomar y finalmente comprarlo? ¿De qué forma los comentarios espontáneos o incisivos de amigos, del cónyuge o del personal de ventas influyen en la decisión de compra?

Los datos que FAME recaba en Once Famous ayudan a que los mercadólogos entiendan un poco más a los consumidores, y la forma en que éstos interactúan con la abundancia de estímulos sensoriales y sociales en una tienda de venta al detalle. “El 90 por ciento de las compras se realizan por impulso”, afirma Jeri Quest, vicepresidente ejecutivo de desarrollo estratégico de FAME. “Realmente podemos acercarnos a los clientes en el momento de la toma de decisiones.”

Para adquirir estos valiosos conocimientos, los fabricantes y los detallistas pagan desde \$50,000 hasta \$200,000 para que sus productos se exhiban en Once Famous. Además de probar productos, FAME utiliza el laboratorio como campo de prueba para diversas decisiones de venta al detalle, como la ubicación de productos y el flujo del tráfico. A pesar de que Once Famous por lo general se presenta como boutique de regalos y de aparatos electrodomésticos, FAME podría redecorarla y prepararla para ofrecer otras categorías de productos en cuestión de días.

Los experimentos de Once Famous brindan detalles interesantes acerca de la manera en que la gente compra, incluyendo las distintas formas en que hombres y mujeres deciden qué comprar. “Las mujeres encuentran un objeto que les gusta y lo examinan”, comenta Quest. “Los hombres primero observan cómo está hecho



■ Observando a los consumidores en su ambiente natural: Once Famous es una tienda al detalle real que funciona como laboratorio etnográfico para conocer más acerca del comportamiento de compra. (continúa)

Una vez famosos: Observando a los consumidores en su ambiente natural

continuación

un objeto, cómo está construido.” Los hombres se detienen y estudian las cosas, pero las mujeres no pueden esperar para tener en sus manos la mercancía.

Quizá tales diferencias tengan su origen en las experiencias de compra de la infancia. Las madres son más proclives a decirles a sus hijos varones que no toquen la mercancía cuando van de compras. Al convertirse en adultos, los hombres tienden mucho menos a tomar un producto y observarlo más de cerca, a menos que se les invite explícitamente a hacerlo. En cambio, las hijas que van de compras con su mamá tienen mayores probabilidades de aprender su método de evaluar un producto manipulándolo. En la adultez, las mujeres evalúan los productos con base en su historia y lo que pueden indicarle sobre sus propietarios.

Considerando resultados como éstos, muchos vendedores al detalle ajustan sus exhibidores para atraer a hombres y a mujeres de forma distinta. Tiendas como Brookstone y Sharper Image, que están dirigidas a hombres, ofrecen detalles sobre el diseño y la fabricación, y ponen letreros que animan a los compradores a oprimir botones, a probar sillones de masaje y a formular preguntas. Pottery Barn, con su gran audiencia femenina, exhibe productos en colecciones pintorescas, permitiendo que las clientes visualicen la mercancía en su propio hogar, experimenten los productos en una forma más íntima y descubran lo que tales productos pueden decir acerca de sí mismas.

Otras investigaciones al interior de las tiendas revelan que los consumidores reaccionan significativamente ante los colores. Investigadores de Once Famous realizaron un experimento lanzando tres ventas separadas, todas con la misma mercancía, los mismos letreros y las mismas promociones. Lo único que los investigadores variaron fueron los colores de los letreros. Las ventas que se

promovieron con letreros en azul y verde fracasaron, mientras que el evento con letreros en rojo indujo a las personas a comprar. ¿La conclusión? Los consumidores asocian los colores cálidos como el rojo y el amarillo, con precios bajos; en tanto que asocian los colores fríos, incluyendo el azul y el verde, con precios altos. Los consumidores se sienten tan atraídos por los colores cálidos, que los letreros en rojo y amarillo, colocados al fondo de una tienda, atraen a los compradores hacia los pasillos.

Tal vez Once Famous sea el primer laboratorio de investigación de este tipo, pero no será el último. Los analistas vaticinan un incremento en el número de este tipo de minuciosos laboratorios “de la etnografía al detalle”, conforme el mundo de las ventas al detalle se vuelva cada vez más competitivo. Para estar al día con la demanda de conocimientos acerca del comportamiento del consumidor, FAME planea abrir una segunda tienda en la máxima sede de las ventas al detalle, el Mall of America. Estaremos pendientes.

Fuentes: Keyla Kokmen, “The Company Store”, *City Pages Media*, 5 de junio de 2002, obtenido de www.citypages.com/databank/23/1122/article10444.asp; Erik Baard, “Going Retail with Market Research”, *Wired News*, 8 de agosto de 2002, p. 1; Bruce Horovitz, “Shop, you’re on Candid Camera”, *USA Today*, 5 de noviembre de 2002, p. 1B; Timothy Henderson, “Shopping Guinea Pigs”, *Stores*, diciembre de 2002, obtenido de www.stores.org/archives/archives02.html; Stephanie Simon, “Shopping with Big Brother”, *Los Angeles Times*, 2 de mayo de 2002, obtenido de www.chicagotribune.com/technology/chi-020502shopping.story; Lynda Gutiérrez, “Spy and Buy”, *Plain Talk*, obtenido de www.plainvanillashell.com/archiveoped.asp?id5324, mayo de 2004; e información obtenida de www.fameretail.com, marzo de 2004.

compras y la exposición a diversas actividades de marketing por parte de quienes respondieron la encuesta. La combinación de la encuesta y la información del monitoreo brinda una mejor comprensión del vínculo que hay entre las características, las actitudes y el comportamiento de compra del consumidor.

La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad: podría utilizarse para obtener diversas clases de información y en muchas situaciones distintas. Sin embargo, la investigación por encuesta también presenta algunos problemas. En ocasiones las personas son incapaces de responder preguntas de una encuesta porque no recuerdan o porque nunca han pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. Además, los individuos suelen mostrarse renuentes a responder a entrevistadores desconocidos o acerca de cuestiones que consideran privadas. Quiénes responden podrían contestar preguntas de una encuesta aun cuando no sepan la respuesta, porque quieren dar la impresión de ser más inteligentes o de estar bien informados; o quizá traten de ayudar al entrevistador dando respuestas complacientes. Finalmente, la gente ocupada no suele dar su tiempo, o podría resentir la intrusión en su privacidad.

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL Mientras que la observación es mejor para la investigación exploratoria, y la encuesta para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** resulta más adecuada para recabar información *causal*. Los experimentos implican seleccionar grupos de sujetos equivalentes, y aplicarles distintos tratamientos controlando factores ajenos y detectar las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un nuevo emparedado a su menú, McDonald’s podría utilizar experimentos para probar los efectos en las ventas del cargo de dos precios diferentes. Podría introducir el nuevo emparedado a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y todas las demás campañas de marketing para el emparedado son las mismas, entonces las diferencias en las ventas en las dos ciudades podrían estar relacionadas con el precio fijado.

Vías de contacto

La información puede reunirse por correo, teléfono, entrevistas personales u *on line*. La tabla 4.3 muestra las fortalezas y las debilidades de cada una de estas vías de contacto.

Investigación experimental

Obtención de datos primarios seleccionando grupos equivalentes de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas.

TABLA 4.3 Fortalezas y debilidades de las vías de contacto.

	Correo	Teléfono	Personal	On line
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se obtienen	Buena	Razonable	Excelente	Buena
Control de la influencia del entrevistador	Excelente	Razonable	Deficiente	Razonable
Control de la muestra	Razonable	Excelente	Razonable	Deficiente
Rapidez en la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Razonable	Buena	Buena	Buena
Costo	Bueno	Razonable	Deficiente	Excelente

Fuente: adaptada con autorización de *Marketing Research: Measurement and Method*, 7a. ed., por Donald S. Tull y Del I. Hawkins. Copyright 1993 por Macmillan Publishing Company.

CORREO, TELÉFONO Y ENTREVISTAS PERSONALES Los cuestionarios por correo sirven para reunir grandes cantidades de información a un bajo costo por persona. Los individuos podrían dar más respuestas honestas a un mayor número de preguntas personales en un cuestionario enviado por correo, que a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. Además, si se envía el cuestionario no hay un entrevistador participante que pueda sesgar las respuestas de los individuos.

Sin embargo, los cuestionarios enviados por correo no son muy flexibles (todos los individuos responden las mismas preguntas en el mismo orden). Las encuestas por correo suelen necesitar más tiempo para contestarse y la tasa de respuesta (el número de personas que devuelven los cuestionarios contestados) suele ser muy baja. Finalmente, con frecuencia el investigador tiene poco control sobre la muestra de cuestionarios por correo. Aun con una buena lista de correos, es difícil controlar *quién* completará el cuestionario.

La *entrevista telefónica* es uno de los mejores recursos para obtener información con rapidez, además de que permite mayor flexibilidad que los cuestionarios enviados por correo. Los entrevistadores podrían aclarar preguntas difíciles y, en función de las respuestas que vayan recibiendo, omitir algunos reactivos o profundizar en otros. Además, las tasas de respuesta suelen ser más altas que con los cuestionarios por correo, y es posible que los entrevistadores soliciten hablar con las personas que tengan las características deseadas o incluso con alguien específico.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por persona es más alto que con los cuestionarios enviados por correo. Asimismo, muchos individuos no desean hablar sobre cuestiones personales con un entrevistador, y éste podría introducir un sesgo en la forma que habla, cómo plantea las preguntas y otras diferencias que llegan a afectar las respuestas de la gente. Finalmente, quizá los entrevistadores interpreten y registren la respuestas incorrectamente, y con presiones de tiempo tal vez algunos entrevistadores incluso hagan trampa registrando respuestas sin formular las preguntas.

Las *entrevistas personales* son de dos tipos —individuales y grupales. La *entrevista individual* implica hablar con el sujeto en su hogar u oficina, en la calle o en centros comerciales. Esta clase de entrevista es flexible, y los entrevistadores capacitados guían la entrevista, explican preguntas difíciles y exploran diversos aspectos según lo requiera la situación; podrían mostrar a los individuos productos, anuncios o empaques reales, y observar las reacciones y el comportamiento. Sin embargo, las entrevistas individuales llegan a costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas por teléfono.

La *entrevista grupal* consiste en invitar de 6 a 10 individuos a hablar con un moderador entrenado acerca de un producto, un servicio o una organización. Por lo general a los participantes se les paga cierta cantidad por su asistencia. El moderador promueve un debate libre y sencillo, con la esperanza de que las interacciones del grupo revelen sentimientos y pensamientos reales. Al mismo tiempo, el moderador “enfoca” la discusión (de ahí el nombre de **grupo de enfoque o sesión de grupo**). Los investigadores y mercadólogos observan las discusiones de los grupos de enfoque o sesiones de grupo detrás de un espejo con una sola vista, y registran los comentarios por escrito o en una cinta de video para estudiarlos posteriormente.

El grupo de enfoque o sesión de grupo se ha convertido en una de las principales herramientas de investigación de mercados para conocer los pensamientos y los sentimientos de los consumidores. Sin embargo, tales estudios por lo común utilizan muestras pequeñas con la finalidad de que el costo y el tiempo requeridos sean bajos, de manera que quizá resulte difícil generalizar los resultados. Puesto que los entrevistadores tienen mayor libertad en las entrevistas personales, el problema del sesgo es mayor.

En la actualidad, muchos investigadores están cambiando la forma en que organizan los grupos de enfoque o sesiones de grupo. Algunos utilizan tecnología para videoconferencias, para conectar mercadólogos en lugares distantes con grupos de enfoque o sesiones de grupo en vivo. Con el uso de cámaras y sistemas de sonido de dos vías, los ejecutivos de marketing en una sala de juntas lejana podrían observar y escuchar, incluso usando controles remotos

Grupo de enfoque o sesión de grupo

Entrevista personal que consiste en invitar de 6 a 10 personas para reunirse durante algunas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización. El entrevistador “enfoca” la discusión grupal en los temas importantes.

■ La tecnología en grupos de enfoque o sesiones de grupo: En la actualidad muchos investigadores utilizan la tecnología para videoconferencias en Internet y conectan a los mercadólogos con grupos de enfoque o sesiones de grupo en vivo. Muchas empresas de investigación en todo el mundo, ya permiten que los mercadólogos observen, sin ser vistos, a grupos de enfoque o sesiones de grupo desde cualquier lugar, sin importar la distancia. La compañía afirma que esto es una realidad “sin viajes, sin horarios y sin problemas”.



para realizar voluntariamente acercamientos a los rostros o tener vistas panorámicas del grupo de enfoque o sesión de grupo. Otros investigadores están modificando el entorno donde llevan a cabo los grupos de enfoque o sesiones de grupo. Para ayudar a los consumidores a relajarse y a dar respuestas más auténticas, están utilizando escenarios más cómodos y más adecuados según los productos que investigan. Por ejemplo, para realizar un grupo de enfoque o sesión de grupo acerca de productos para cocinar utilizarían una cocina como escenario, o un grupo de enfoque o sesión de grupo sobre artículos para el hogar se realizaría en una sala. Una empresa de investigación ofrece instalaciones de cualquier tipo, desde una sala o un cuarto de juegos, hasta un bar o incluso la sala de un tribunal.

Algunas compañías ahora acuden a los lugares reales para realizar sesiones de grupos de enfoque o sesiones de grupo. Target hizo esto antes de diseñar una nueva línea de productos para estudiantes de recién ingreso a la universidad:

Para escuchar de primera mano las preocupaciones y los intereses de los estudiantes acerca de las compras para sus dormitorios, y saber cómo perciben la vida en tales habitaciones, Target contrató a la empresa de investigación Jump Associates para organizar grupos de enfoque. Sin embargo, en vez de invitar a los participantes a sus instalaciones de investigación, Jump patrocinó una serie de “noches de juego” en los hogares de estudiantes recién graduados de preparatoria, e invitó a alumnos universitarios de primer año, así como a estudiantes que tenían un año de vivir en los dormitorios por su cuenta. Para lograr que los adolescentes hablaran sobre su vida en los dormitorios, Jump diseñó un juego de mesa con temas relacionados con la vida en la universidad. De manera natural, el juego los guió hacia conversaciones, y preguntas, informales sobre la vida cotidiana en la universidad. Los investigadores de Jump permanecieron al margen para observar, mientras una cámara de video grababa los procedimientos. La investigación rindió sus frutos: Target lanzó la línea de productos Todd Oldham Dorm Room diseñada para universitarios de primer año. Entre las nuevas ofertas se incluían la Cocina en una Caja, que incluía los accesorios básicos para preparar alimentos; el Baño en una Caja, con una toalla de baño extra grande para estar bien cubierto mientras se entra y se sale del baño, y una bolsa de lavandería con instrucciones impresas para lavar la ropa.¹³

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ON LINE Los avances en las tecnologías de la información han originado diversas vías de contacto nuevas de alta tecnología. Una es la *entrevista telefónica con la ayuda de computadora (CATI)*, donde los entrevistadores se sientan ante computadoras, leen las preguntas que aparecen en la pantalla y escriben las respuestas de los entrevistados. Otra son las *encuestas telefónicas completamente automatizadas (CATS)*, donde una computadora marca el número telefónico de los sujetos y les formula preguntas pregrabadas. Quienes contestan pueden hacerlo verbalmente o mediante el teclado del teléfono. Otras formas de contacto de alta tecnología incluyen las encuestas en discos por correo y de fax por computadora.

La tecnología más moderna en la investigación de mercados es Internet. Cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos están recabando datos primarios mediante la **investigación**

- Cada vez con mayor frecuencia, las empresas realizan las investigaciones en Internet.



Investigación de mercados *on line* (Internet)

Recopilación de datos primarios mediante encuestas por Internet y grupos de enfoque o sesiones de grupo *on line*.

de mercados *on line* (Internet): encuestas y experimentos por Internet, así como grupos de enfoque o sesiones de grupo *on line*.

La investigación por medio de Internet ofrece algunas ventajas en comparación con las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo tradicionales. Las ventajas más evidentes son la rapidez y el bajo costo. Los grupos de enfoque o sesiones de grupo *on line* requieren establecer un horario, aunque los resultados son prácticamente instantáneos. Por ejemplo, recientemente una empresa de bebidas gaseosas llevó a cabo una encuesta *on line* para probar las opiniones de adolescentes acerca de nuevas ideas para envases. La encuesta por Internet de 10 a 15 minutos de duración incluyó docenas de preguntas, junto con 765 imágenes diferentes de etiquetas y envases. Participaron alrededor de 600 adolescentes durante un periodo de 3 a 4 días. Tan sólo cinco días después de recibir las respuestas, ya se contaba con un análisis detallado de la encuesta, lo cual es bastante rápido, comparado con el trabajo que no se realiza *on line*.¹⁴

La investigación por Internet también implica un costo relativamente bajo. Los participantes se conectan a un grupo de enfoque o sesión de grupo desde cualquier parte del mundo, eliminando los costos de viaje, hospedaje e instalaciones. En el caso de las encuestas, Internet descarta la mayoría de los costos de franqueo, teléfono, aplicación e impresión asociados con otras técnicas. “Una encuesta por Internet tan sólo representa de un 10 a un 20 por ciento del costo de las encuestas tradicionales por correo, por teléfono o en persona”, afirma un investigador. Asimismo, otro investigador señala que el tamaño de la muestra tiene escasa influencia en los costos. “En Internet no hay una gran diferencia entre 10 y 10,000”, comenta.

Las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo *on line* también son excelentes para llegar a las audiencias difíciles de alcanzar: las casi siempre evasivas audiencias conformadas por adolescentes, personas solteras, gente adinerada e individuos con un alto nivel académico. También es conveniente para llegar a las madres que trabajan fuera del hogar y a quienes tienen vidas muy ocupadas, ya que podrían responder a su propio ritmo y de acuerdo con sus intereses. Internet también funciona bien para reunir a personas de diferentes regiones del país, especialmente aquellas que pertenecen a grupos con altos ingresos y que no disponen del tiempo suficiente para viajar a un lugar céntrico.

El uso de Internet para realizar investigación de mercados también conlleva algunas desventajas. Por un lado, el acceso restringido a Internet haría difícil llegar a un amplio sector del público de todas partes del mundo. Otro problema importante es controlar a los participantes de la muestra. “Si no observas a la persona con quien te comunicas”, señala un ejecutivo de investigación, “¿cómo sabrías quién es realmente?”

Incluso cuando localizan a los individuos correctos, las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo *on line* quizá no tengan la dinámica de los métodos más personales. El mundo *on line* carece del contacto visual, del lenguaje corporal y de las interacciones personales directas que ocurren en la investigación tradicional de los grupos de enfoque o sesiones de grupo. Además, el formato de Internet, es decir, los comentarios escritos a toda prisa y los “emoticons” *on line* [signos de puntuación que expresan emociones, como :-)] que significa felicidad], restringen significativamente la expresividad de quienes contestan. “Uno pierde todos los aspectos fundamentales que hacen que un grupo de enfoque o sesión de grupo sea un recurso viable”, afirma el ejecutivo. “Podrías lograr que la gente *on line* hable y compita entre sí, pero es muy diferente observarla emocionada por un concepto.”

Para superar tales problemas de muestreo y de respuesta, muchas empresas de investigación *on line* utilizan comunidades y paneles voluntarios. Los avances de la tecnología (como la integración de animación, audio y video ininterrumpidos y ambientes virtuales) también ayudan a superar esas limitaciones.

Quizás el aspecto más explosivo que enfrentan los investigadores *on line* se refiere a la privacidad del consumidor. Algunas personas temen que investigadores sin escrúpulos utilicen las direcciones de correo electrónico y las respuestas confidenciales, obtenidas mediante encuestas, para intentar vender productos una vez finalizada la investigación. Se muestran preocupadas por el uso de agentes electrónicos (llamados *Spambots* o *Spiders*) que reúnen información personal sin el consentimiento del individuo. El hecho de no resolver estos aspectos de la privacidad daría como resultado consumidores molestos y menos cooperativos, así como una mayor intervención por parte del gobierno. A pesar de los problemas, en la actualidad la investigación *on line* representa el 8 por ciento de todo el gasto en investigación cuantitativa de mercados, en tanto que la mayoría de los expertos industriales predicen un sano crecimiento.¹⁵

Plan de muestreo

Los investigadores de mercados suelen obtener conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores al estudiar una pequeña muestra de la población total. Una **muestra** es un segmento de la población que se selecciona para representar a la población en conjunto. Idealmente, la muestra debería ser representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población general.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. Primero, ¿a *quién* se va a encuestar (qué *unidad de muestra*)? La respuesta a esta pregunta no siempre es sencilla. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones en cuanto a la compra de un automóvil para la familia, ¿el investigador debería entrevistar al esposo, a la esposa, a otros miembros de la familia, al vendedor o a todos ellos? El investigador debe determinar cuál es la información que se necesita y quién podría ofrecerla.

En segundo lugar, ¿*cuántas* personas deberían encuestarse (qué *tamaño de muestra*)? Las muestras grandes brindan resultados más confiables que las muestras pequeñas. Sin embargo, no es necesario muestrear todo el mercado meta, ni siquiera a una porción grande, para obtener resultados confiables. Si se eligen bien, las muestras con menos del 1 por ciento de la población ofrecerían una buena confiabilidad.

En tercer lugar, ¿*cómo* se deberían *elegir* a los participantes de la muestra (qué *procedimiento de muestreo*)? La tabla 4.4 describe distintos tipos de muestras. Con las *muestras pro-*

Muestra

Segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado.

TABLA 4.4 Tipos de muestras.

Muestra probabilística	
Muestra aleatoria simple	Cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.
Muestra aleatoria estratificada	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edades), y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por racimos (área)	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como por cuadras) y el investigador saca una muestra de los grupos que entrevistará.
Muestra no probabilística	
Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.
Muestra de juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra por cuotas	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de diferentes categorías.

probabilísticas, cada uno de los miembros de la población tiene las mismas probabilidades conocidas de incluirse en la muestra, y los investigadores podrían calcular los límites de confianza del error de muestreo. No obstante, cuando el muestreo probabilístico es demasiado costoso o requiere de mucho tiempo, los investigadores de mercados suelen utilizar *muestras no probabilísticas*, incluso cuando no pueda medirse su error de muestreo. Estas diversas formas de obtención de muestras tienen distintos costos y limitaciones de tiempo, así como también una exactitud y propiedades estadísticas diferentes. La conveniencia de un tipo de muestreo sobre otro depende de las necesidades del proyecto de investigación.

Instrumentos de investigación

Para reunir datos primarios, los investigadores de mercados podrían elegir entre dos instrumentos de investigación principales: el *cuestionario* y los *dispositivos mecánicos*. El *cuestionario* es por mucho el instrumento más común, ya sea administrado en persona, por teléfono u *on line*.

Los cuestionarios son muy flexibles, ya que hay muchas formas de plantear las preguntas. Las *preguntas cerradas* incluyen todas las posibles respuestas y los sujetos eligen entre ellas. Algunos ejemplos son las preguntas de opción múltiple y las preguntas de escala. Las *preguntas abiertas* permiten que los sujetos respondan con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de líneas aéreas, Southwest simplemente preguntaría “¿Qué opina de Southwest Airlines?”, o le solicitaría a la gente que complete una frase: “Cuando elijo una línea aérea, la consideración más importante es...” Estas y otras clases de preguntas abiertas con frecuencia revelan más información que las preguntas cerradas porque los individuos no están limitados en sus respuestas. Las preguntas abiertas son especialmente útiles en la investigación exploratoria, cuando el investigador intente averiguar *qué* piensa la gente, pero sin medir *cuánta* gente piensa de cierta forma. Las preguntas cerradas, por otro lado, ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

Los investigadores también deberían tener cuidado al *redactar* y *ordenar* las preguntas. Tienen que utilizar una redacción sencilla, directa y sin sesgo. Las preguntas se ordenan de manera lógica. La primera pregunta debe, en lo posible, despertar el interés, en tanto que las preguntas difíciles o personales tienen que plantearse al último para que el individuo no se ponga a la defensiva. Un cuestionario preparado con descuido suele contener muchos errores (véase la tabla 4.5).

A pesar de que los cuestionarios son el instrumento de investigación más común, los investigadores también utilizan *dispositivos mecánicos* para vigilar el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research conecta *medidores de audiencia* a los televisores en hogares seleccionados, para registrar quiénes ven cuáles programas. Los vendedores al detalle utilizan *escáners de salida* para registrar las compras de los clientes.

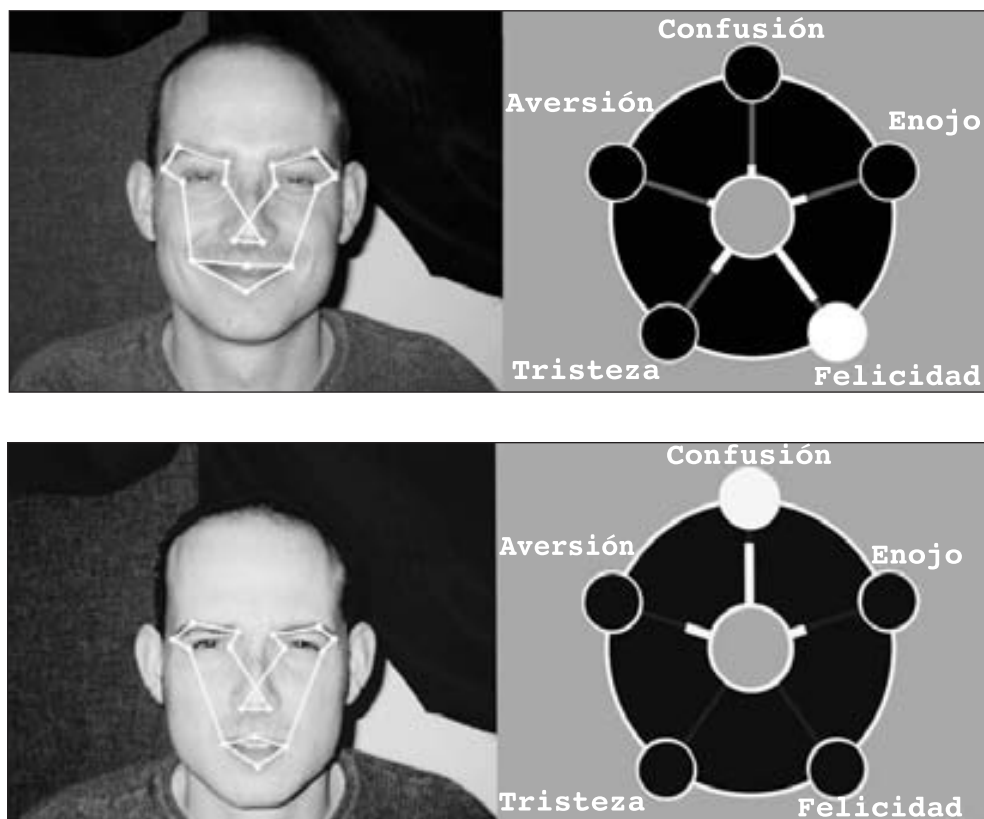
Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos. Por ejemplo, las cámaras oculares se utilizan para estudiar los movimientos oculares de los individuos para determinar en qué puntos se enfoca su mirada primero y cuánto tiempo observan un artículo específico. IBM está perfeccionando un “ratón de emociones” que determinará el estado emocional de los usuarios midiéndole el pulso, la temperatura, el movimiento y la respuesta galvánica de la piel. Con este tipo de información, un mercadólogo por Internet le ofrecería una panta-

TABLA 4.5 Un “Cuestionario cuestionable”.

Suponga que el director de un campamento de verano elaboró el siguiente cuestionario para entrevistar a los padres de excursionistas potenciales. ¿De qué manera evaluaría cada pregunta?

1. ¿Cuáles son sus ingresos redondeados a cientos de dólares? *Por lo general la gente no conoce sus ingresos redondeados ni desea revelarlos con tanto detalle. Además, un investigador nunca debería iniciar un cuestionario con preguntas tan personales.*
2. ¿Es usted un fuerte o débil partidario de los campamentos de verano de varios días para sus hijos? *¿A qué se refieren “fuerte” y “débil”?*
3. ¿Sus hijos se comportan bien en un campamento de verano? Sí () No (). *“Comportarse” es un término relativo. Además, ¿Sí y no son las mejores opciones de respuesta para esta pregunta? Por otro lado, ¿la gente responderá esto de forma honesta y objetiva? ¿Para qué formular esta pregunta?*
4. ¿Cuántos campamentos le enviaron literatura por correo el año pasado? ¿Este año? *¿Quién recordaría esto?*
5. ¿Cuáles son los aspectos más sobresalientes y determinantes cuando usted evalúa los campamentos de verano? *¿Cuáles son los aspectos más sobresalientes y determinantes? ¡No use palabras conmigo!*
6. ¿Considera que es correcto privar a su hijo de la oportunidad de convertirse en una persona madura a través de la experiencia de un campamento de verano? *Una pregunta tendenciosa. Dado el sesgo, ¿cómo podría cualquier padre responder que sí?*

■ Medidas mecánicas de la respuesta del consumidor: Se están diseñando dispositivos que permitirán a los mercadólogos medir las expresiones faciales y adaptar sus ofertas o comunicaciones en consecuencia.



lla diferente si detecta que el usuario está frustrado. Veamos otra nueva tecnología que capta información sobre las respuestas emocionales y físicas de los consumidores:¹⁶

La respuesta de una máquina ante las expresiones faciales que indican emociones pronto será una realidad comercial. La tecnología descubre emociones subyacentes al captar una imagen de las características y los movimientos faciales de un usuario, especialmente alrededor de los ojos y de la boca, y compara la imagen con plantillas de características faciales en una base de datos. De este modo, un hombre mayor entrecierra los ojos ante la pantalla de un cajero automático y el tamaño de la letra se duplica casi de manera instantánea. Una mujer en un quiosco de un centro comercial sonríe frente a un anuncio de viajes, provocando que el aparato imprima un cupón de descuento para un viaje. En otro quiosco diversos usuarios fruncen el seño cuando observan un anuncio racista, obligando a la tienda a retirarlo.

Aplicación del plan de investigación

A continuación el investigador pone en acción el plan de investigación de mercados. Esto implica reunir, procesar y analizar la información. La recolección de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas. La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercados suele ser la más costosa y la más susceptible a los errores. Los investigadores deberían observar cuidadosamente para asegurarse de que el plan se realice de manera correcta. Deben protegerse en contra de problemas para contactar a las personas, contra individuos que se rehusaron a cooperar o quienes proporcionan respuestas sesgadas, y contra los entrevistadores que cometen errores frecuentes o que toman atajos.

Los investigadores deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes. Necesitan verificar la exactitud e integridad de los datos y codificarlos para su análisis. Después, los investigadores tabulan los resultados y calculan promedios y otras medidas estadísticas.

Interpretación e informe de los hallazgos

El investigador de mercado ahora debe interpretar los hallazgos, obtener conclusiones e informarlas a la gerencia. El investigador no debe intentar sobrecargar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas rimbombantes, sino que debe presentar hallazgos importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no tiene que dejarse únicamente a los investigadores. A menudo son expertos en diseño de investigación y estadística, pero quizá el gerente de marketing conozca más acerca del problema y de las decisiones que deben tomarse. La mejor investigación carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar sesgados, es decir, tender a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban. En muchos casos, los hallazgos se interpretan de distintas maneras, mientras que el análisis efectuado entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar en conjunto al interpretar resultados de investigaciones, y ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.¹⁷

Análisis de la información de marketing

La información recabada de bases de datos internas y mediante la inteligencia de marketing y la investigación de mercados por lo general requiere de un análisis mayor, y los gerentes quizá necesiten ayuda para aplicar la información a sus problemas y decisiones de marketing. Tal ayuda incluiría análisis estadísticos avanzados para conocer más acerca de las relaciones que hay dentro de un conjunto de datos y de su confiabilidad estadística. Este tipo de análisis permite a los gerentes ir más allá de las medias y las desviaciones estándar de los datos y contestar preguntas acerca de los mercados, las actividades de marketing y los resultados.

El análisis de la información a veces también requiere la obtención de modelos analíticos que ayudarán a los mercadólogos a tomar mejores decisiones. Cada modelo representa algún sistema, proceso o resultado real. Estos modelos ayudan a resolver preguntas del tipo *qué pasaría si* y *cuál es mejor*. Los científicos de marketing han desarrollado diversos modelos que les sirven a los gerentes de marketing para tomar mejores decisiones respecto de la mezcla de marketing, al diseñar territorios de ventas y planes de visitas de ventas, al seleccionar lugares para ventas al detalle, al desarrollar las mezclas publicitarias óptimas y al pronosticar las ventas de nuevos productos.

Administración de la relación con el cliente (CRM)

La cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales representa problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes. De hecho, las compañías con orientación de inteligencia captan información en cualquier posible *punto de contacto* con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, los contactos con la fuerza de ventas, las llamadas de servicio y apoyo, las visitas al sitio de Internet, las encuestas de satisfacción, las interacciones de crédito y pagos, los estudios de investigación de mercados, es decir, cualquier contacto entre cliente y empresa.

El problema consiste en que esta información suele estar dispersa en toda la organización; se encuentra enterrada en bases de datos y registros separados de los distintos departamentos de la empresa. Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la **administración de la relación con el cliente (CRM)** para administrar información detallada acerca de clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con los clientes, con la finalidad de maximizar su lealtad. En años recientes, hubo un incremento explosivo en el número de empresas que utilizan la CRM. Las empresas estadounidenses gastan un estimado de \$42,800 millones al año en sistemas de CRM de compañías como Siebel Systems, Oracle, Microsoft y SAS, en tanto que se espera que este gasto se incremente un 11.5 por ciento al año hasta 2007.¹⁸

La CRM consiste en programas de cómputo y herramientas analíticas avanzados que integran información de los clientes proveniente de todo tipo de fuentes, la analizan con profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más firmes con los clientes. La CRM integra todo lo que saben los equipos de ventas, de servicios y de marketing de una empresa acerca de los clientes individuales, con el objetivo de ofrecer una perspectiva de 360 grados de su relación con ellos.

Los analistas de la CRM desarrollan *almacenes de datos* y emplean técnicas avanzadas de *extracción de datos* para descubrir la riqueza oculta en los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica de toda la empresa sobre información sumamente detallada de los clientes, la cual necesita clasificarse para buscar aspectos relevantes. La finalidad de un almacén de datos no es sólo reunir información, sino reunirla y colocarla en un lugar central y accesible. Luego, una vez que el almacén de datos reúne la información, la empresa utiliza técnicas muy poderosas de extracción de datos para clasificarlos y buscar hallazgos interesantes acerca de los clientes. Este tipo de sistema de datos podría brindarle a una empresa una gran ventaja competitiva (véase Marketing real 4.2).

Cuando se utiliza la CRM para entender mejor a los clientes, las compañías logran ofrecer mejores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con éste; quizás

Administración de la relación con el cliente (CRM)

Proceso general de crear y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles mayores valor y satisfacción.

Marketing real 4.2

La CRM en América Latina

La compañía argentina Competir.com, que se especializa en educación *on line*, acaba de firmar el contrato más grande de su corta historia: una empresa de telecomunicaciones le compró seis cursos de capacitación para 10,000 empleados. Atender a tantos alumnos será, sin duda, un gran desafío. Pero Cala Vailati, directora de marketing de Competir.com, no está preocupada. “No hay ninguna otra empresa en la región que tenga el software o los cursos que nosotros ofrecemos”, cuenta la ejecutiva. Bueno, pero ¿estarán listos para contestar las dudas de tantos alumnos? ¿Qué sucedería si alguien tiene una pregunta técnica? Eso, asegura Vailati, también está resuelto.

Competir, que salió al aire en octubre del año pasado, invirtió \$2 millones y 70,000 horas-hombre en desarrollar el software que está detrás de su sitio de Internet. Y, justamente, para atender las preguntas de sus futuros clientes, la punto-com destinó \$200 mil para desarrollar su centro de atención por Internet (*Internet call center*). Esta plataforma tecnológica permite atender al cliente sin importar cómo inicia éste el contacto, ya sea por correo electrónico, chat o voz sobre IP (como una llamada de teléfono, pero desde la computadora).

El *Internet call center* es un ejemplo inicial de una ola de innovación en la forma en que las empresas administran sus relaciones con el cliente. Es lo más nuevo en la CRM o, como afirman los entendidos, e-CRM, porque integra Internet. La CRM, como la definen los analistas y consultores, es una estrategia de negocios, no un software. Implica cambiar procesos internos en la compañía, con el objetivo de administrar mejor la relación con el cliente. Tales cambios de procesos suelen ir de la mano de inversiones en software especializado, hardware, servicios de consultoría y capacitación. Y por eso se relaciona tanto con la tecnología.

En América Latina, la CRM —y ni hablar del e-CRM— es un concepto relativamente nuevo. Sin embargo, los analistas dicen que la CRM será la regla de oro este año en la región. Tanto que algunos se atreven a especular que en un futuro próximo éste será el sector de mayor crecimiento en el mercado de software corporativo en América Latina.

Competir y Banco Itaú. El *Internet call center* de Competir realiza una serie de funciones. El software permite, por ejemplo, que la empresa fije metas en cuanto a los estándares de calidad que quiere cumplir en su atención al cliente. Una de esas metas es el tiempo de respuesta de una consulta. Competir se ha fijado un plazo máximo de 24 horas para un correo electrónico y siete segundos para chat o llamado de voz.

El software ayuda a cumplir esas metas, al incluir herramientas como el “ruteo” inteligente de mensajes. Esto implica que cuando llega una consulta, se dirige hacia el individuo correcto: a un técnico, y no un vendedor, si es una pregunta técnica, por ejemplo. Y no menos importante es que incluye un sistema de monitoreo para vigilar que esas metas se estén cumpliendo, y para activar una alarma si no es el caso. “Es muy importante que nuestros usuarios tengan a la mano todas las herramientas de aclaración de dudas. Es fundamental para el buen servicio”, explica Vailati.

No se confunda. Este tipo de solución no es meramente decorativa. Un estudio realizado en Estados Unidos por la firma Jupiter Research encontró que entre los sitios de Internet con e-CRM, el 30 por ciento de sus clientes efectuaron una transacción después

de realizar un chat con un agente de ventas. Y el 80 por ciento de los clientes que tuvieron chat dijo que prefería esta opción al correo electrónico o el teléfono.

Ahora, tan sólo porque el e-CRM implique Internet, no hay que considerar que las empresas punto-com serán las únicas en adoptar este tipo de solución. Es más, podría ser que ejemplos como Competir.com sean la excepción, no la regla, debido a la fuerte crisis que están atravesando las compañías de Internet.

“No nos estamos enfocando en las punto-com”, explica Daniel Heise, socio fundador de Customer First, empresa brasileña que lanzó su propio software e-CRM a finales del año pasado. “Estamos buscando clientes en el sector financiero, en la industria de los servicios, en la venta al detalle [...] o sea, entre empresas que están bien posicionadas en el mundo *off line*, y cuya presencia *on line* tiene que cumplir con altos estándares de calidad”, agrega. Dicho eso, el empresario destaca que también tiene punto-com en su cartera de clientes, como el sitio financiero LineInvest y el portal de juegos Atrativa.com.

Pero el mayor crecimiento será impulsado por empresas tradicionales. Un ejemplo es la subsidiaria brasileña de la holandesa C&A, una de las mayores cadenas de tiendas de ropa del mundo, que acaba de firmar con Customer First. Otro cliente de peso es el Banco Itaú, el segundo banco privado más grande de Brasil. Con 9 millones de clientes, de los cuales 1.4 millones tienen acceso a Internet, Itaú tiene buenas razones para invertir en este tipo de estrategia. El banco está a punto de lanzar al público su aplicación de e-CRM. La meta: contestar, *on line* y en tiempo real, las preguntas de clientes interesados en productos de inversión.

Pulse y converse. ¿Cómo funciona? Roberto Nishikawa, presidente de Itaú Corretora, da el siguiente ejemplo: “Un cliente está mirando el sitio de Internet de Itaú Investnet, el portal de inversiones del banco, y tiene una duda respecto de la rentabilidad de un fondo. En ese momento, puede apretar el botón en su pantalla que dice ‘consultor *on line*’. Se abre una ventana de chat, y aparece la bienvenida de un agente especializado”.

Ahí el cliente ingresa su pregunta. Por ejemplo: ¿Cómo se compara la rentabilidad de este fondo con la de un título del gobierno? Sus palabras aparecen de inmediato en la pantalla del consultor, y éste ahora puede responder. “El software, además, permite mandar gráficos y tablas, no sólo texto”, agrega Nishikawa.

¿Por qué no responder esas consultas por teléfono? “Tenemos un centro de atención telefónica muy grande donde atendemos entre 3,000 y 3,500 consultas por día”, enfatiza Nishikawa. Sin embargo, el ejecutivo piensa que muchos clientes van a preferir la modalidad del chat. Una de las razones: en América Latina, la mayoría de la gente aún se conecta a Internet a través de su línea telefónica. Y la mayoría aún tiene una sola línea para llamar por teléfono.

Entonces, el cliente tendría que desconectarse del sitio de Internet que estaba consultando.

El sitio de Internet argentino Competir.com también tenía esta realidad en mente cuando diseñó su solución. Por eso, igual que Itaú, incluyó desde un principio la opción de chat. Además, si el cliente prefiere escuchar una voz —y tiene una computadora con micrófono, parlantes y tarjeta de sonido— podría optar por la alternativa de voz sobre IP, lo cual equivale a un llamado telefónico por Internet. Para su solución, Competir eligió un software de Avaya,

compañía que ofrece tecnología de comunicaciones para empresas, y que el año pasado se separó de la multinacional Lucent Technologies. Este software permite que un tutor de Competir navegue simultáneamente con el cliente las páginas del sitio de Internet, mientras se comunican por chat o por voz sobre IP. “Entonces, si vos estás cliqueando un icono en la parte derecha de tu pantalla, el tutor nuestro ve exactamente lo que estás haciendo”, agrega Vailati.

Ciente maduro. Y para quienes aún dudan que el cliente latinoamericano vaya a querer comunicarse con las empresas a través de correo electrónico o chat, sólo basta con escuchar la experiencia de Arnet, una proveedora de acceso a Internet que pertenece a la operadora de telecomunicaciones Telecom Argentina. En la división del *call center* que se encarga de consultas administrativas y de facturación, Arnet recibe aproximadamente 15,000 llamadas al mes. Lo que llama la atención es que está recibiendo, también, unos 5,500 correos mensuales. “Las consultas por correo están creciendo muchísimo”, afirma Cecilia Baroli, gerente a cargo de esa división del *call center*. “El cliente maduró en el sentido de que se acostumbró a no tener que escuchar una voz”, agrega. Esto, entre otras cuestiones, ha motivado a la compañía a instalar un laboratorio para probar nuevas aplicaciones de e-CRM —como chat y voz sobre IP—, con el software de e-CRM de Genesys, empresa especializada que fue adquirida el año pasado por Alcatel, el gigante francés de las telecomunicaciones.

A medida de que sigue avanzando la tecnología, y de que los usuarios se vayan acostumbrando a ella, surgirán aún más opciones para atender al cliente. Con la difusión de banda ancha, por ejemplo, no se sorprenda si un día aparece un consultor *on line* en su sitio de Internet, hablándole en directo, por video.

Por la ola que viene, “la CRM está de moda este año”, cuenta Alex Manfrediz, gerente de programación de la división latinoamericana de International Data Corporation (IDC), firma de investigación de mercados. “Dejando en claro que aún no tengo los números, mi expectativa es que la CRM será el segmento de mayor crecimiento este año, en el mercado de software corporativo en América Latina”, afirma el analista, quien agrega que a finales de marzo tendrá dos reportes sobre el tema.

La CRM tuvo sus inicios a mediados de la década de 1990, cuando la joven empresa estadounidense Siebel Systems lanzó su *Sales Force Automation Software*. El objetivo de su producto era simple: poner a disposición de los vendedores toda la información que necesitaran para canalizar una venta. En 2000 Siebel facturó \$1,800 millones y tuvo presencia en 30 países. “Ellos iniciaron toda la locura. Y, al menos en el mercado internacional de la CRM, Siebel es el gorila de 800 libras”, cuenta Manfrediz.

Los *call centers* también se unieron a la familia de la CRM. A estas alturas, casi cualquier individuo ha interactuado con un centro de atención telefónica. A lo mejor ya llamó a un número que vio en una publicidad o quizá perdió su tarjeta de crédito y tuvo que llamar al banco para cancelarla. Lo más probable es que lo haya atendido un agente en un *call center*. “Aunque existen hace tiempo en la región, los *call centers* eran un negocio muy reducido, hasta 1999 o 2000”, afirma Enrique Carrier, director asociado de la consultora Prince & Cooke, representantes de Forrester Research, en Argentina.

En la actualidad están proliferando como hongos después de la lluvia. Algunas empresas los usan para sus propias necesidades, como Axtel, telefónica mexicana que inició operaciones en 1999. “Vendemos todas nuestras líneas a través del *call center*. No tenemos sucursales”, comenta Marco Cáceres, gerente de comunicaciones. Otras se especializan en vender servicios de atención de llamadas a terceros, como Atento, el brazo de CRM de Telefónica, el gigante español. “En octubre lanzamos nuestros primeros servicios de *Internet call center* y ya tenemos varios clientes”, señala Regis Noronha, director de marketing de Atento Brasil.

Mina de datos. Aunque las aplicaciones “operativas” —usadas para contestar preguntas técnicas o para solucionar un problema con una factura, por ejemplo— sean las más conocidas, una estrategia más elaborada de la CRM puede abarcar mucho más. “Usando herramientas de *datamining* [análisis de datos], por ejemplo, se puede identificar distintos perfiles de clientes y diseñar estrategias de *cross selling* [ofrecer distintos productos] para cada grupo”, indica Claudia Nieto, socia-consultora argentina a cargo de la CRM en la división latinoamericana de Accenture (ex Andersen Consulting).

Pero todo esto es relativamente nuevo en la región. “Todavía estamos en un proceso de evangelización”, explicó hace seis meses Nicolás Brunswig, gerente regional de América Latina-Sur de Siebel. “Esto se ve cuando un cliente llega acompañado de su gerente de informática, y no trae a su gerente de marketing”, agrega. Pero este año las cosas están cambiando. ¿Qué estaría promoviendo la adopción de la CRM en América Latina? “La competencia”, responde Pedro Bicudo, vicepresidente ejecutivo de la división brasileña de Gartner Group, firma de investigación de mercados. Antes, el líder del mercado tenía ventaja de precio, logística, calidad o tecnología. Actualmente, en algunos segmentos al menos, hay una “commoditización” de todos estos aspectos.

Y está la influencia extranjera. “Muchas multinacionales, que han instalado estas soluciones en sus países de origen, quieren incorporarlas en sus divisiones extranjeras. Esto, a la vez, podría tener un efecto multiplicador”, cuenta Manfrediz de IDC. ¿Quiénes son los mayores proveedores de este tipo de soluciones? A nivel internacional, están Siebel, Oracle, SAP, PeopleSoft (con Vantive), Nortel (con Clarify), Avaya (que se independizó de Lucent) y Genesys, entre los proveedores de software. Además están JDEdwards y Baan, en menor grado. Y todas estas empresas, en mayor o menor medida, ofrecen aplicaciones de e-CRM.

Pero tampoco hay que desestimar a las empresas locales que están elaborando sus propios paquetes de software especializado. En cuanto a e-CRM, las compañías Customer First y Direct Talk ya tienen presencia en su país natal, Brasil. Ahora tan sólo hay que esperar para saber si se cumplirán las expectativas de Manfrediz, de IDC. Si es así, nadie tendrá que preguntar qué es la CRM.

Fuente: Isabel Darrigrandi, “Por teléfono, e-mail, chat... el cliente es el rey”, América Economía on line, 26 de marzo de 2003 (sin número de edición).

■ CRM: SAS ofrece programas de cómputo para la administración de la relación con el cliente que brindan “una perspectiva completa de sus clientes”. De este modo usted comprenderá sus necesidades, incrementará su valor de por vida y logrará una mayor ventaja competitiva.



utilicen la CRM para localizar con toda precisión a los clientes con alto valor, dirigirse a ellos con mayor efectividad, realizar ventas cruzadas de sus productos y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas de los clientes. Considere los siguientes ejemplos:¹⁹

- El sistema de CRM de FedEx ha ayudado a reducir costos, a mejorar el apoyo a los clientes y a utilizar datos de los clientes para realizar ventas cruzadas o vender más a los clientes. El sistema da a cada uno de los miembros de la fuerza de ventas de FedEx (3,300 personas) una perspectiva integral de cada cliente,

Distribución y usos de la información de marketing

La información de marketing no tiene valor alguno hasta que se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Por consiguiente, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y de otros individuos que toman decisiones de marketing o que tratan con los clientes diariamente. En algunos casos esto significa dar a los gerentes informes del desempeño habitual, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de estudios de investigación.

Sin embargo, los gerentes de marketing también necesitarían información no rutinaria para situaciones especiales y decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente grande quizá requiera el resumen de las ventas y las utilidades de la cuenta durante el año anterior. O tal vez un gerente de una tienda al detalle, quien se quedó sin existencias de un producto de gran venta, desee conocer los niveles actuales de inventario en las otras tiendas de la cadena. Por lo tanto, la distribución de información cada vez implica más ingresar información en bases de datos, así como su disponibilidad oportuna y amigable para el usuario.

Muchas empresas utilizan un *Intranet* propio para facilitar este proceso. Intranet permite un acceso inmediato a la información de investigaciones, informes almacenados, documentos de trabajo compartidos, información de contacto para empleados y otros inversionistas, y diver-

sas cuestiones más. Por ejemplo, iGo, detallista por catálogo en Internet, integra las llamadas entrantes de servicio de los clientes con información de bases de datos actualizadas acerca de las compras de los clientes por Internet y consultas por correo electrónico. Al tener acceso a esta información en Intranet mientras hablan con el cliente, los representantes del servicio de iGo podrían tener una imagen completa del historial de compras de cada cliente y de sus contactos anteriores con la empresa.

Además, cada vez con mayor frecuencia las empresas permiten a los clientes más importantes y a los miembros de la red de valor el acceso a datos de cuenta, de producto y de otros tipos según lo requieran, por medio de *extranets*. Los proveedores, clientes, distribuidores y otros miembros selectos de la red pueden tener acceso a un extranet de la empresa, con la finalidad de actualizar sus cuentas, ordenar compras y verificar pedidos contra inventarios para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, una compañía de seguros permite que sus 200 agentes independientes tengan acceso a una base de datos en Internet sobre información de reclamaciones de más de un millón de clientes. Esto permite que los agentes eviten a los clientes de alto riesgo y que comparen los datos de reclamo con sus propias bases de datos de clientes. Las tiendas de Wal-Mart en todo el mundo utilizan el sistema Retail Link, el cual ofrece a los proveedores datos de hasta dos años sobre las ventas de sus productos en las tiendas Wal-Mart.²⁰

Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing actuales tienen un acceso directo al sistema de información en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar: podrían utilizar el sistema mientras trabajan en una oficina en casa, desde la habitación de un hotel o desde el Starbuck's local a través de una conexión inalámbrica (cualquier lugar donde puedan encender una computadora portátil y conectarse). Esta clase de sistemas permiten que los gerentes obtengan la información que necesitan de manera directa y rápida, y que la ajusten a sus necesidades. Desde casi cualquier sitio, pueden obtener información de bases de datos de la empresa o externas, analizarla con programas estadísticos, elaborar informes y presentaciones y comunicarse directamente con otras personas en la red.

Otras consideraciones respecto de información de marketing

Este apartado analiza la información de marketing en dos contextos especiales: La investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas, y la investigación de mercados internacional. Finalmente, estudiamos la política pública y las cuestiones éticas en la investigación de mercados.

Investigación de mercados en negocios pequeños y organizaciones no lucrativas

Al igual que las grandes empresas, las organizaciones pequeñas necesitan información de mercados. Los negocios que están iniciando requieren información acerca de sus industrias, competidores, clientes potenciales y reacciones ante nuevas ofertas de mercado. Los pequeños negocios ya existentes deben rastrear cambios en las necesidades y los deseos de los clientes, reacciones ante nuevos productos y transformaciones en el entorno competitivo.

Los gerentes de pequeños negocios y de organizaciones no lucrativas suelen creer que la investigación de mercados sólo la realizan expertos en empresas grandes, con grandes presupuestos de investigación. Es verdad que los estudios de investigación a gran escala superan el presupuesto de la mayoría de los pequeños negocios; sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de mercados analizadas en este capítulo también podrían ser aplicadas por organizaciones más pequeñas de un modo menos formal, y con poco o ningún costo.

Los gerentes de pequeños negocios y de organizaciones sin fines de lucro podrían obtener buena información de marketing con tan sólo *observar* las cosas que les rodean. Por ejemplo, los vendedores al detalle evaluarían nuevas ubicaciones si observan el tránsito de vehículos y de gente. Podrían monitorear la publicidad de los competidores recabando anuncios de medios de comunicación locales. Evaluarían la mezcla de sus clientes al registrar cuántos y qué tipos de clientes compran en la tienda en diferentes momentos. Además, muchos gerentes de pequeños negocios hacen visitas de rutina a sus rivales y socializan con sus competidores para adquirir conocimientos. Tom Coohill, un chef que es dueño de dos restaurantes en Atlanta, les da a los gerentes una cuota alimenticia para cenar fuera y buscar ideas. El joyero de Atlanta, Frank Maier hijo, quien con frecuencia visita a rivales fuera de la ciudad, localizó y copió un estilo de iluminación impresionante para sus exhibidores.²¹

Los gerentes podrían incluso llevar a cabo *encuestas* informales con pequeñas muestras de conveniencia. El director de un museo de arte aprenderá nuevos patrones para exhibiciones al realizar grupos de enfoque o sesiones de grupo informales: invitando a pequeños grupos a almorzar y a hablar de temas de interés. Quizá los vendedores al detalle hablen con los clientes que visitan la tienda, y los directivos de hospitales entrevisten a los pacientes. Los ge-

■ Investigación con presupuesto reducido:
Un empresario utilizó una pequeña muestra de conveniencia para probar con rapidez y a bajo costo el mercado para su dispositivo para la limpieza del hogar.



rentes de restaurantes podrían hacer llamadas telefónicas al azar durante las horas de escasa actividad para entrevistar a los consumidores sobre los lugares donde comen y lo que piensan acerca de diversos restaurantes en el área. Un fabricante de la industria de artículos para la limpieza de alfombras, utilizó una muestra de conveniencia pequeña para probar con rapidez y a bajo costo el mercado para un aparato recién creado para la limpieza del hogar parecido a una aspiradora de mano.

El vendedor tenía sólo dos semanas y un presupuesto reducido para tener la idea de cómo responderían los clientes al nuevo producto. Consciente de que con frecuencia las mujeres con hijos compran este tipo de productos, donó \$1,500 a una Asociación de Padres y Maestros (APM) para tener la oportunidad de hacer una presentación. Después de realizarla, dio a 20 mujeres interesadas el aparato para que lo llevaran a su hogar. Después de un periodo de prueba de dos semanas, su director de investigación de mercados visitó a las madres en su hogar para observarlas mientras utilizaban el producto. Esta “investigación con pocos recursos” generó varios descubrimientos interesantes. En primer lugar, el empresario se dio cuenta de que las mujeres no conocían la capacidad de limpieza del agua caliente sin el uso de sustancias químicas. En segundo lugar, tendría que cambiar el nombre del producto. Al asignarles tareas domésticas, los niños se armaban con el dispositivo y apuntaban a sus hermanos, ya que el actual nombre de marca se asemejaba al de una pistola. Se mencionó que un niño dijo: “¡No te muevas o te desintegraré la cara!” Finalmente, el empresario descubrió que el producto era especialmente atractivo para quienes tomaban la limpieza con seriedad, y lo utilizaban para llegar a lugares difíciles y eliminar mugre difícil de quitar. Con base en tales hallazgos, cambió el nombre del producto “y se concentró en el poder de limpieza del vapor muy caliente para promover el producto”. El producto se lanzó con éxito a través de infomerciales y en cadenas de vendedores al detalle de todo el país.²²

Los gerentes también realizan sus propios *experimentos* sencillos. Por ejemplo, al cambiar los temas en los correos ordinarios para recaudación de fondos y observar los resultados, un gerente de una organización sin fines de lucro aprendería mucho sobre cuáles estrategias de marketing funcionan mejor. Al variar los anuncios en los periódicos, un gerente de tienda conocería los efectos de cuestiones como el tamaño y la posición del anuncio, los cupones de precios y los medios de comunicación utilizados.

Las pequeñas organizaciones pueden obtener la mayoría de los datos secundarios que están disponibles para los grandes negocios. Además, en algunos países muchas asociaciones, medios de comunicación locales, cámaras de comercio e instituciones gubernamentales brindan ayuda especial a las organizaciones pequeñas. Varias instituciones en América Latina ofrecen publicaciones gratuitas y sitios de Internet que proporcionan asesoría acerca de temas

que van desde el inicio, el financiamiento y la expansión de un negocio pequeño, hasta la solicitud de tarjetas de negocios. Un ejemplo es la Secretaría de Economía de México: www.economia.gob.mx, en su espacio dedicado al contacto de PYME. Las secciones de negocios de bibliotecas locales también constituyen una buena fuente de información. Los periódicos locales a menudo brindan información acerca de los compradores locales y de sus patrones de compra. Finalmente, los negocios pequeños podrían recabar por Internet una cantidad considerable de información a un costo muy bajo; es factible buscar en los sitios de Internet de sus competidores y de sus clientes, y utilizar buscadores de Internet para averiguar sobre compañías y temas específicos.

En resumen, las pequeñas organizaciones, con presupuestos reducidos, pueden utilizar la recolección de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz. A pesar de que tales técnicas de investigación informales son menos complejas y menos costosas, deben realizarse de forma cuidadosa. Los gerentes están obligados a pensar detenidamente en los objetivos de la investigación, plantear preguntas de antemano, reconocer los sesgos producidos por muestras pequeñas e investigadores con escaso entrenamiento, y llevar a cabo la investigación de manera sistemática.²³

Investigación internacional de mercados

Los investigadores internacionales de mercados siguen el mismo método que los investigadores locales, desde la definición del problema de investigación y el desarrollo de un plan de investigación, hasta la interpretación y el informe de los resultados. Sin embargo, estos investigadores suelen enfrentar problemas más numerosos y variados. Mientras que los investigadores domésticos se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un país, los investigadores internacionales afrontan mercados diferentes en muchos países distintos. Estos mercados suelen variar significativamente respecto de sus niveles de desarrollo económico, culturas y hábitos, y patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros a veces el investigador internacional tiene dificultades para encontrar buenos datos secundarios. En tanto que los investigadores de mercados estadounidenses pueden obtener datos secundarios confiables de docenas de servicios de investigación domésticos, muchas naciones prácticamente no cuentan con este tipo de servicios. Algunos de los principales servicios internacionales de investigación operan en muchos países. Por ejemplo, AC Nielsen Corporation (propiedad de VNU NV, la empresa de investigación de mercados más grande del mundo) tiene oficinas en más de 100 países, desde China hasta Chile. Además, el 65 por ciento de las utilidades de las 25 empresas de investigación de mercados más grandes del mundo provienen de países extranjeros.²⁴ Sin embargo, la mayoría de las empresas de investigación operan únicamente en un relativo puñado de países. Así, aun cuando la información secundaria esté disponible, por lo general debe obtenerse de muchas fuentes distintas, de país en país, lo cual dificulta la combinación o la comparación de la información.

■ Algunos de los principales servicios de investigación cuentan con grandes organizaciones internacionales. AC Nielsen tiene oficinas en más de 100 países.



Por la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales a menudo deben recabar sus propios datos primarios. De nuevo, los investigadores enfrentan problemas que no surgen a nivel doméstico. Por ejemplo, podría resultarles difícil el simple hecho de reunir muestras adecuadas. En Estados Unidos los investigadores cuentan con directorios telefónicos actualizados, datos censales y muchas otras fuentes de datos socioeconómicos para construir muestras. Sin embargo, muchos países carecen de este tipo de información.

Una vez determinada la muestra, el investigador estadounidense por lo común localiza fácilmente a los sujetos por teléfono, por correo, en Internet o en persona. En otras partes del mundo no suele ser tan sencillo localizar a las personas. En México los investigadores no pueden basarse en datos obtenidos por teléfono, Internet o por correo, ya que la mayoría de las bases de datos se realizan de puerta en puerta y están concentradas en tres o cuatro de las ciudades más grandes. En algunos países pocas familias tienen teléfono o computadoras personales (PC). Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos existen 668 teléfonos y 554 PCS por cada 1,000 personas, en México únicamente hay 117 teléfonos y 54 PCS por cada 1,000 personas. En Ghana las cifras llegan hasta 11 teléfonos y 3 PCS por cada 1,000 habitantes. En algunas naciones el sistema postal es notoriamente poco confiable. En Brasil, por ejemplo, se estima que un 30 por ciento del correo nunca llega a su destino. En muchos países en desarrollo, caminos y sistemas de transporte deficientes complican la llegada a ciertas áreas, haciendo que las entrevistas personales sean difíciles y costosas.²⁵

Las diferencias culturales entre los países causan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El obstáculo más notorio es el idioma; por ejemplo, los cuestionarios deben prepararse en un idioma y luego traducirse a los idiomas de cada país donde se investiga. Después, las respuestas deben traducirse nuevamente al idioma original para su análisis e interpretación, lo cual incrementa los costos de investigación y los riesgos de error.

Traducir un cuestionario de un idioma a otro no es una labor sencilla. Muchas expresiones idiomáticas, frases y oraciones tienen significados diferentes en culturas distintas. Por ejemplo, un ejecutivo danés señaló: “Pruebe esto al solicitar a un traductor diferente que escriba nuevamente en inglés lo que usted tradujo de este idioma, y se llevará la sorpresa de su vida. Yo recuerdo [un ejemplo en el que] la frase ‘ojos que no ven, corazón que no siente’ se había convertido en ‘las cosas invisibles son dementes’”.²⁶

Los consumidores de los distintos países también muestran actitudes variadas hacia la investigación de mercados. Es probable que la gente en un país esté muy dispuesta a responder, mientras que en otros esto constituye un gran problema. En algunas naciones las costumbres prohíben a las personas hablar con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación suelen considerarse demasiado personales. Por ejemplo, en muchos países de Latinoamérica, la gente se sentiría abochornada al hablar con investigadores acerca de sus preferencias de champú, desodorante u otros artículos para el cuidado personal. De forma similar, en la mayoría de las naciones musulmanas, los grupos de enfoque mixtos constituyen un tabú, así como también la filmación de grupos de enfoque o sesiones de grupo femeninos.²⁷

Incluso si los individuos están *dispuestos* a responder, tal vez no *sean capaces* de hacerlo a causa de las altas tasas de analfabetismo funcional. Además, en los países en desarrollo la gente de clase media con frecuencia hace afirmaciones falsas para dar una buena impresión. Por ejemplo, en un estudio acerca del consumo de té en India, más del 70 por ciento de los individuos de clase media aseguraron que utilizaban una de varias marcas nacionales. Sin embargo, los investigadores tenían una buena razón para dudar de tales resultados: más del 60 por ciento del té que se vende en India es genérico y sin marca.

A pesar de los problemas referidos, el crecimiento reciente del marketing internacional ha generado un rápido incremento en el uso de la investigación internacional de mercados. Las empresas globales no tienen otra opción que realizar estas investigaciones. Aunque los costos y los problemas asociados con la investigación internacional suelen ser altos, los costos por no hacerla, en términos de la pérdida de oportunidades y errores, podrían ser más altos. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación internacional de mercados son susceptibles de superarse o evitarse.

Políticas públicas y ética en la investigación de mercados

La mayor parte de la investigación de mercados beneficia tanto a la compañía patrocinadora como a sus clientes. Mediante la investigación de mercados las empresas aprenden más acerca de las necesidades de los consumidores, lo cual da como resultado productos y servicios más satisfactorios, así como relaciones más sólidas con los clientes. Sin embargo, el mal uso de la investigación de mercados también dañaría o molestaría a los consumidores. Dos temas importantes de política pública y ética en la investigación de mercados son la invasión de la privacidad del consumidor y el mal uso de los hallazgos de investigación.

Invasión de la privacidad del consumidor

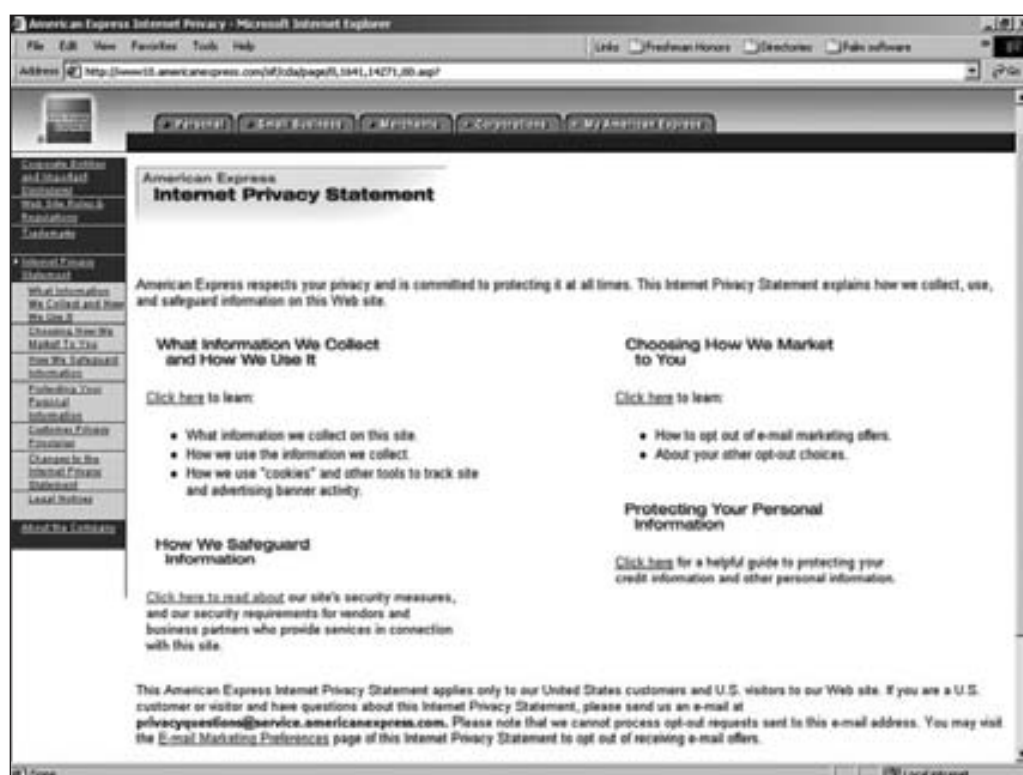
Muchos consumidores muestran una actitud favorable hacia la investigación de mercados y consideran que es útil. De hecho, algunos disfrutaban ser entrevistados y expresar sus opinio-

nes. Sin embargo, otros se molestan o incluso desconfían de la investigación de mercados. Unos cuantos consumidores temen que los investigadores utilicen técnicas avanzadas para indagar sus sentimientos más profundos y después utilizar estos conocimientos para manipular sus hábitos de compra; o quizá les preocupa que los mercadólogos estén creando enormes bases de datos llenas de información personal acerca de los clientes. Por ejemplo, considere a una empresa llamada Acxiom:

¿Nunca ha oído hablar de Acxiom? Es probable que ella sepa algo acerca de usted. Hace mucho tiempo en Estados Unidos un empleado de mostrador muy competente sabía que usted tenía, digamos, tres hijos, un viejo Ford, una piscina y que sentía gran pasión por el golf y por los suéteres amarillos. En la actualidad Acxiom es ese empleado; es el procesador de datos de consumidores más grande del mundo, ya que reúne y maneja más de mil millones de registros al día. El centro de datos de más de 20 mil metros cuadrados de Acxiom contiene 20 mil millones de registros de clientes y tiene suficiente espacio de almacenamiento para albergar toda la información de la Biblioteca del Congreso más de 50 veces. La empresa mantiene una base de datos sobre el 96 por ciento de los hogares estadounidenses, la cual ofrece a los mercadólogos una perspectiva, en tiempo real y de 360 grados, acerca de sus clientes. ¿Cómo? Acxiom asigna un código de 13 dígitos a cada persona, “con lo que podemos identificarlo a usted a donde quiera que vaya”, afirma el gurú en demografía de la empresa. Cada persona está clasificada en uno de 70 grupos según su estilo de vida, que van desde “Piedras rodantes” y “Luchadores solteros de ciudad” hasta “Adultos mayores eternos”. El catálogo de Acxiom ofrece a los clientes cientos de listas, incluyendo un “archivo de futuras mudanzas”, que se actualiza todos los días, de las personas que están preparándose para cambiar de residencia; así como listas de sujetos clasificados de acuerdo con la frecuencia que utilizan las tarjetas de crédito, el tamaño de sus hogares y sus intereses “extraños y pocos comunes”. Sus clientes incluyen a 9 de los 10 principales emisores de tarjetas de crédito, así como a casi todos los bancos, las aseguradoras y los fabricantes de automóviles más importantes. Es probable que Acxiom sepa algo acerca de usted que ni siquiera usted mismo sabe.²⁸

También es probable que otros consumidores anteriormente hayan participado en “encuestas de investigación” que en realidad se convirtieron en intentos por venderles algo. Incluso otros consumidores confunden los estudios de investigación de mercados legítimos con campañas de telemarketing y dicen que “no” aun antes de que el entrevistador empiece. Sin embargo, la mayoría simplemente rechaza la intromisión; les desagradan las encuestas por correo, por teléfono o por Internet que son demasiado largas o demasiado personales, o que los interrumpen en momentos inadecuados.

■ Privacidad del consumidor: American Express fue una de las primeras compañías que publicó sus políticas sobre privacidad en Internet. “American Express respeta su privacidad y está comprometida a protegerla en cualquier momento.”



La molestia cada vez mayor de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de la investigación. Una encuesta reciente encontró que el 70 por ciento de los estadounidenses afirmaba que las empresas poseen demasiada información personal de los consumidores, en tanto que el 76 por ciento consideró que su privacidad se veía invadida si una compañía utiliza la información personal obtenida para venderles productos. Estos problemas han originado las tasas de respuesta de encuesta más bajas en los años recientes.²⁹

Otro estudio descubrió que el 59 por ciento de los consumidores se han rehusado a dar información a una empresa, al considerar que no era realmente necesaria o porque era demasiado personal, en comparación con el 42 por ciento cinco años antes. “Algunos compradores se alteran ante la idea de revelar cualquier tipo de información”, comenta un analista. Al preguntarle algo tan inofensivo como cuál es su código postal, “una mujer me dijo que siempre da un código postal de Guam, y otra dijo que nunca revela información alguna, ni siquiera el código postal, porque no recibo un pago por ayudarlos con su investigación de mercados”.³⁰

La industria de la investigación está considerando varias opciones para resolver este problema. Un ejemplo es el programa “Su opinión cuenta”, del Council for Marketing and Opinion Research, cuya finalidad es educar a los consumidores acerca de los beneficios de la investigación de mercados y para distinguirla de las ventas por teléfono y de la construcción de bases de datos. La industria también ha considerado adoptar estándares extensos, tal vez con base en el Código de Marketing y Práctica de Investigación Social de la International Chamber of Commerce. Este código señala las responsabilidades que tienen los investigadores con las personas que responden a las encuestas y con el público en general. Por ejemplo, afirma que los investigadores deberían dar sus nombres y sus direcciones a los participantes, y prohíbe a las compañías presentar actividades como la recopilación de bases de datos o argumentos de venta o promocionales como investigación.³¹

Muchas empresas, incluyendo a IBM, CitiGroup, American Express, Bank of America, DoubleClick, EarthLink y Microsoft, han designado a un “oficial en jefe de la privacidad (OJP)”, cuyo trabajo consiste en salvaguardar la privacidad de los consumidores que hacen negocios con la compañía. El OJP de Microsoft señala que su labor consiste en crear políticas respecto de los datos para la empresa, asegurándose de que cada programa que elabore la compañía favorezca la privacidad del cliente, e informe y eduque a los empleados de la empresa sobre temas y preocupaciones relacionados con la privacidad. Cerca de 2,000 empresas estadounidenses ahora utilizan este tipo de jefes de privacidad y se espera que el número se incremente.³²

American Express, que trata con un volumen considerable de información de los consumidores, ha tomado en serio la cuestión de la privacidad desde hace mucho tiempo. La compañía desarrolló un conjunto de principios formales para la privacidad en 1991, y en 1998 se convirtió en una de las primeras empresas en publicar políticas sobre privacidad en su sitio de Internet. Esta inclinación por la privacidad del cliente condujo a American Express a introducir nuevos servicios que protegen la privacidad de los consumidores cuando utilizan una tarjeta American Express al comprar artículos *on line*. American Express considera la privacidad como una forma de obtener una ventaja competitiva: como algo que causa que los consumidores elijan una compañía en vez de otra.³³

Al final, si los investigadores ofrecen valor en el intercambio de información, los clientes la darán con gusto. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les importa si la empresa crea una base de datos de los productos que adquieren, con la intención de hacer futuras recomendaciones de productos; esto les ahorra tiempo y les proporciona valor. De manera similar, los usuarios de Bizrate responden gustosamente encuestas para calificar sitios de venta electrónica porque pueden ver las calificaciones generales de los demás cuando toman decisiones de compra. El mejor enfoque consiste en que los investigadores soliciten únicamente la información que necesitan, que la utilicen de manera responsable para ofrecer valor al cliente y que eviten compartir información sin el permiso de éste.

Mal uso de los hallazgos de investigación

Los estudios de investigación pueden ser poderosas herramientas de persuasión; las empresas a menudo utilizan los resultados de estudios como argumentos en sus campañas de publicidad y promoción. Sin embargo, parece que en la actualidad muchos estudios de investigación son algo más que vehículos para ofrecer las mercancías del patrocinador. De hecho, en algunos casos las encuestas de investigación parecen estar diseñadas sólo para generar el efecto deseado. Pocos publicistas manipulan abiertamente sus diseños de investigación o distorsionan intencionalmente los hallazgos; la mayoría de los abusos tienden a ser “estiramientos” sutiles. Considere los siguientes ejemplos:³⁴

- Un estudio realizado por Chrysler sostiene que los estadounidenses abrumadoramente prefieren Chrysler que Toyota, después de realizar una prueba de manejo con ambas marcas. Sin embargo, el estudio incluyó únicamente a 100 individuos en cada una de las dos pruebas. Y, más importante, ninguna de las personas entrevistadas poseía un automóvil de marca extranjera, por lo que aparentemente estaban predispuestos a favorecer las marcas estadounidenses.
- Una encuesta de Black Flag preguntaba: “Un disco para cucarachas [...] envenena a una cucaracha lentamente. La cucaracha moribunda regresa al nido y después de morir es de-

vorada por otras cucarachas. A la vez, éstas se envenenan y mueren. ¿Qué tan efectivo cree usted que sería este tipo de producto para matar cucarachas?” No sorprende el hecho de que el 79 por ciento lo haya considerado efectivo.

- Una encuesta patrocinada por la industria de pañales desechables planteaba lo siguiente: “Se estima que los pañales desechables representan actualmente menos del 2 por ciento de la basura contenida en los depósitos de desechos. En cambio, los envases de bebidas, el correo de tercera clase y los desperdicios de chatarra constituyen aproximadamente el 21 por ciento del contenido de los basureros. Con base en esto, ¿en su opinión es justo que se prohíban los pañales desechables? Nuevamente, no nos sorprende que el 84 por ciento contestara que no.

De este modo, las manipulaciones sutiles de la muestra del estudio, de las opciones o de la redacción de las preguntas llegan a afectar de forma significativa las conclusiones que se obtengan.

En otros casos, los llamados estudios de investigación independientes en realidad están financiados por empresas que tienen un interés en los resultados. Pequeños cambios en los supuestos de un estudio o en la forma en que se interpretan los resultados podrían afectar sutilmente la dirección de los resultados. Por ejemplo, al menos cuatro estudios ampliamente citados comparan los efectos ambientales del uso de los pañales desechables con el de los pañales de tela. Los dos estudios patrocinados por la industria de los pañales de tela concluyeron que éstos eran mejores para el ambiente. No sorprende entonces que los otros dos estudios, financiados por la industria de los pañales desechables, concluyeran precisamente lo contrario. Aun así, parece que ambos son correctos, *dados* los supuestos subyacentes utilizados.

Al reconocer que es posible abusar de las encuestas, diversas asociaciones (incluyendo a la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations [CASRO]) han elaborado códigos de ética en investigación y estándares de conducta. Por ejemplo, el Código de Estándares y Ética para Investigación por Encuesta de CASRO describe las responsabilidades de los investigadores hacia los participantes, incluyendo la confidencialidad, la privacidad y la evitación del acoso. Además, describe responsabilidades importantes en el informe de los resultados para los clientes y el público.³⁵ Sin embargo, a final de cuentas las acciones poco éticas o inadecuadas no se eliminan tan sólo por utilizar reglamentos. Cada empresa debe aceptar la responsabilidad de regular las conductas e informarlo en su propia investigación de mercados, con la finalidad de proteger tanto los intereses de los consumidores como los suyos propios.

> Repaso de conceptos <

En el complejo y rápidamente cambiante mercado actual, los gerentes de marketing requieren más y mejor información para tomar decisiones eficientes y oportunas. Esta mayor necesidad de información ha originado el auge de tecnologías de información. Con el uso de las nuevas tecnologías, ahora las empresas pueden obtener grandes cantidades de información, en ocasiones demasiada. Aun así, los mercadólogos con frecuencia se quejan de carecer de suficiente información *correcta* o de tener un exceso de información *incorrecta*. En respuesta, muchas compañías estudian las necesidades de información de sus gerentes, y diseñan sistemas que los ayuden a desarrollar y a administrar la información del mercado y de los clientes.

1. Explique la importancia que tiene la información para la empresa y para su comprensión del mercado.

El proceso de marketing inicia con un entendimiento completo del mercado y de las necesidades y los deseos de los consumidores. Así, la empresa necesita información confiable para producir valor y satisfacción superiores para los clientes. La compañía también requiere información acerca de competidores, distribuidores y otros actores y fuerzas del mercado. Cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos están considerando la información no sólo como datos para tomar mejores decisiones, sino también como un importante elemento estratégico y como herramienta de marketing.

2. Defina el sistema de información de marketing y analice sus partes.

El *sistema de información de marketing (MIS)* consiste en las personas, los equipos y los procedimientos para recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y precisa hacia quienes toman decisiones de marketing. Un sistema de información bien diseñado inicia y termina con los usuarios.

El MIS primero *evalúa las necesidades de información*. El sistema de información de marketing sirve principalmente al gerente de mar-

keting y a otros gerentes de la empresa, aunque también brinda información a socios externos. Luego, el MIS *desarrolla información* a partir de bases de datos internas, actividades de inteligencia de marketing y de investigación de mercados. Las *bases de datos internas* ofrecen información acerca de las operaciones y departamentos de la propia empresa. Tales datos podrían obtenerse con rapidez y a bajo costo, aunque con frecuencia es necesario adaptarlos para las decisiones de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria acerca de las transformaciones en el entorno de marketing externo. La *investigación de mercado* consiste en reunir información pertinente a un problema de marketing específico que enfrenta la compañía. Por último, el MIS *distribuye información* obtenida de estas fuentes a los gerentes correctos, en la forma correcta y en el momento correcto.

3. Describa los pasos del proceso de investigación de mercados.

El primer paso en el proceso de investigación de mercados implica *definir el problema y establecer los objetivos de investigación*, la cual podría ser exploratoria, descriptiva o causal. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recabar datos de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere la *aplicación del plan de investigación de mercados* al reunir, procesar y analizar la información. El cuarto paso es *interpretar e informar de los hallazgos*. El análisis de información adicional ayuda a los gerentes de marketing a aplicar la información, y les brinda procedimientos y modelos estadísticos avanzados para obtener información más precisa.

Las fuentes secundarias de datos *internas* y *externas* con frecuencia brindan información con mayor rapidez y a un menor costo, que las fuentes primarias de datos, y en ocasiones ofrecen información que una compañía no es capaz de recabar por sí misma. Sin embargo, es probable que la información necesaria no exista en fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información

secundaria para asegurarse de que sea *pertinente, precisa, actual e imparcial*. También deben evaluar estos aspectos de la investigación primaria. Cada técnica para recopilar datos primarios (*observacional, por encuesta y experimental*) tiene ventajas y desventajas. Cada una de las diversas vías de contacto en investigación primaria (por correo, por teléfono, *on line* y por entrevista personal) también implica ventajas y desventajas. Asimismo, cada forma de contacto tiene aspectos positivos y negativos.

4. Explique la manera en que las empresas analizan y distribuyen la información de marketing.

La información reunida en bases de datos internas, y mediante la inteligencia de marketing y la investigación de mercados, suele requerir más análisis. Éstos pueden incluir análisis estadísticos avanzados o la aplicación de modelos analíticos que ayuden a los mercadólogos a tomar mejores decisiones. Para analizar datos de clientes individuales, muchas empresas ahora han adquirido o desarrollado programas de cómputo especiales y técnicas de análisis, llamados de *administración de la relación con el cliente (CRM)*, que integran, analizan y aplican los grandes volúmenes de datos de clientes individuales contenidos en sus bases de datos.

La información de marketing no tiene valor sino hasta que se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de

los gerentes y otros individuos que toman decisiones de marketing o que tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa la entrega de informes y actualizaciones rutinarias; en otros casos implica tener información no rutinaria disponible para situaciones especiales y decisiones urgentes. Muchas empresas utilizan sistemas propios de Intranet y extranet para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing actuales tienen acceso directo al sistema de información en cualquier momento y casi desde cualquier lugar.

5. Analice los problemas especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y los aspectos éticos.

Algunos gerentes de marketing enfrentan situaciones especiales en la investigación de mercados, como en el caso de quienes realizan investigación en negocios pequeños, en instituciones sin fines de lucro o en contextos internacionales. Los negocios pequeños y las organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados pueden realizar investigación de mercados eficaz. Los investigadores internacionales de mercados siguen el mismo método que los investigadores locales, pero a menudo enfrentan dificultades más numerosas y diversas. Todas las organizaciones necesitan responder de manera responsable ante las principales políticas públicas y los aspectos éticos que rodean la investigación de mercados, incluyendo los problemas de invasión a la privacidad de los clientes y el mal uso de los hallazgos de la investigación.

> Términos clave <

Administración de la relación con el cliente 123	Grupos de enfoque o sesión de grupo 117
Bases de datos internas 107	Inteligencia de marketing 108
Bases de datos <i>on line</i> 112	Investigación causal 110
Datos primarios 112	Investigación de mercados 110
Datos secundarios 112	

Investigación de mercados <i>on line</i> (Internet) 119	Investigación por encuesta 114
Investigación descriptiva 110	Muestra 120
Investigación experimental 116	Sistema de información de marketing 105
Investigación exploratoria 110	Sistemas de datos de fuente única 114
Investigación observacional 113	

> Análisis de conceptos <

- Suponga que usted es gerente de marketing regional de una compañía de teléfonos celulares. Mencione por lo menos tres fuentes potenciales de datos internos y analice la manera en que tales datos podrían ayudarlo a crear servicios de telefonía celulares que ofrezcan mayores valor y satisfacción para el cliente.
- En este capítulo definimos los datos primarios y los secundarios. Una vez que se reúnen y analizan datos secundarios, como los usos del cliente, con la finalidad expresa de tomar una decisión respecto de fijación de precios, ¿aún se llamarían datos secundarios o serían datos primarios? ¿Por qué?
- La investigación de mercados por Internet se incrementó de manera significativa durante la década anterior. Describa las fortalezas y debilidades de la investigación de mercados realizada *on line*.
- Una de las secciones más importantes de un informe de investigación de mercados es el resumen ejecutivo. Quizá sea la única parte

que lean quienes toman las decisiones. ¿Qué elementos esenciales debe incluir este resumen?

- Los negocios pequeños y las organizaciones no lucrativas con frecuencia carecen de los recursos para llevar a cabo investigaciones de mercado extensas. Suponga que usted es el director de recaudación de fondos en una pequeña organización sin fines de lucro que está abocada en un aspecto social. Considerando recursos limitados, mencione tres formas en las cuales podría reunir información acerca de su grupo primario de donadores.
- Es indispensable que las empresas globales realicen investigación internacional de mercados. ¿Qué problemas básicos enfrentaría una empresa de juguetes que fabrica réplicas de armas de fuego y otros artefactos militares, al realizar una investigación en Asia? ¿En qué forma podrían diferir tales aspectos de un país a otro?

> Aplicación de conceptos <

- Internet es ahora la mayor fuente de datos secundarios de la que dispone un mercadólogo. Diariamente se agregan cada vez más sitios con cientos e incluso miles de páginas de información. Reúna-se con algunos compañeros y forme un equipo pequeño para contar el número de clics que necesita para encontrar la siguiente información:
 - Los ingresos netos de Microsoft durante 2005.
 - El número de tiendas Wal-Mart (de todos tipos) al cierre del año fiscal 2004.

- La declaración de misión y visión corporativa de la agencia publicitaria Leo Burnett de su país.
- Las cinco cadenas de autoservicios más grandes en su país.
- El costo de poner un anuncio en blanco y negro de una página en la sección de negocios del periódico de mayor circulación de su país.

> Enfoque en la tecnología <

AC Nielsen es una empresa mundial, que ofrece servicios diversos de investigación de mercados. Visite www.acnielsen.com.mx y lea acerca de los servicios de marketing de AC Nielsen.

1. Desde una perspectiva de marketing, ¿cuál es la principal finalidad de AC Nielsen?
2. Elabore una lista de los principales servicios que ofrece AC Nielsen y explíquelos.

3. ¿AC Nielsen vende productos de inteligencia de marketing o de investigación de mercados?
4. ¿AC Nielsen reúne datos primarios o secundarios?

> Enfoque en la ética <

TiVo Inc., uno de los proveedores líder en grabadoras y servicios de video digital, se fundó con una sola visión: “crear y mejorar continuamente una forma nueva, sencilla y mucho mejor de ver televisión”. Con más de un millón de suscriptores, TiVo es el líder de un mercado cada vez más competitivo a través de sus continuas mejoras y de la introducción de nuevos servicios. Mientras ofrece servicios, TiVo reúne una gran cantidad de información del comportamiento del televidente, incluyendo el historial de grabación de cada cliente y de qué programas ve. A mediados de 2004, TiVo anunció su intención de vender información acerca de los hábitos televisivos de sus suscriptores (con excepción de la información personal) a los publicistas y a las estaciones difusoras de televisión.

1. ¿Está TiVo actuando de forma ética al vender esta información? ¿Está actuando de forma legal?
2. Visite www.tivo.com y revise las políticas de privacidad de TiVo. ¿Qué opciones ofrece esta empresa a los suscriptores que están interesados en proteger su privacidad?
3. Defensores del consumidor aseguran que la mayoría de los suscriptores de TiVo desconocen la información que recaba la compañía. ¿Qué pasos, si es el caso, recomendaría que TiVo tomara para informar a sus suscriptores acerca de esta práctica?

Caso empresarial

La Selva Café

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS: SELECCIÓN DE UN MERCADO POTENCIAL

Hacia finales de febrero de 2000, Diana Silva, gerente de franquicias del Corporativo La Selva, se preparaba para la reunión del día siguiente con los miembros del corporativo y algunos inversionistas potenciales. El motivo era la posible apertura de una cafetería en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

La Selva Café era un novedoso concepto de pequeños cafés —café orgánico gourmet— con sede en la Ciudad de México y con planes de crecer a un ritmo de cinco aperturas por año. Diana se preguntó cuál sería su postura ante dicha posibilidad.

LA EMPRESA

“La Selva Café es mucho más que café, se trata de familias indígenas, de la conservación de las selvas chiapanecas y de comercio justo”, así comenzaba el párrafo escrito por Diana en su preparación para la reunión que tendría con miembros del corporativo y los inversionistas. A continuación describía la historia de la empresa, su propósito, los productos que manejaban y las líneas de negocio, entre otros aspectos:

Esta empresa es una iniciativa que nació de la Unión de Ejidos de la Selva, una cooperativa de más de 1,300 familias indígenas productoras de café orgánico de las regiones Selva, Altos, Cañadas y Sierra Madre de Chiapas. La organización, ubicada en Las Margaritas, en la Selva Lacandona, cuenta con más de 10 años de experiencia en la producción de ca-

fé orgánico y en la exportación de café verde, es decir, sin tostar, a los más exigentes mercados.

El corporativo La Selva Café estaba constituido como una sociedad anónima de capital variable, cuyas acciones estaban a favor de los socios de Unión de Ejidos de la Selva. Su misión era buscar el beneficio económico y social del pequeño productor indígena, y el respeto a la salud y la economía del consumidor. Su razón de ser era constituir un canal de distribución de café de los pequeños productores a nivel nacional e internacional.

Las principales ramas de operación que integraban La Selva Café, S.A. de C.V., eran la administración y operación de cafeterías; el desarrollo de la imagen corporativa; el desarrollo de los productos de difusión de la imagen corporativa; y las cafeterías (expediente, cafetería y vitrinas).

La Selva Café fue el inventor de una mezcla del ambiente de los tradicionales cafecitos de Europa y del México de antaño, lo exclusivo de los modernos expendios de café gourmet y una nueva cultura de responsabilidad social y ecológica.

El café orgánico que promovía la Selva Café era un café de calidad gourmet, cultivado y procesado sin agroquímicos. Su café era comercializado a nivel mundial, promoviendo un comercio justo entre el productor y el consumidor.

En su parte de expendio, las cafeterías La Selva Café ofrecían una docena de cafés orgánicos en grano. Su sistema de tostado garantizaba un grano fresco y aromático. La parte de cafetería tenía una ambientación moderna con elementos clásicos mexicanos y referencias a las selvas tropicales, con

música de fondo y exposiciones artísticas. Se vendían 20 tipos de café en taza, además de comida rápida gourmet. En las vitrinas y los estantes, La Selva Café lucía una amplia variedad de productos orgánicos como mieles y mermeladas, artesanías, cafeteras y sus accesorios, así como productos promocionales, como camisetas y cachuchas.

La Selva Café contaba con diez locales ubicados en el Distrito Federal, un local en San Cristóbal de las Casas, en Chiapas y otro en Barcelona, España.

PRODUCTO

En el informe que se presentaría también se incluyó información del producto:

Nuestro producto es café orgánico certificado internacionalmente; se produce de manera ecológica, sin el uso de agroquímicos, su fertilización se realiza con compostas naturales en armonía con los ecosistemas de las selvas y bosques chiapanecos. No contiene residuos tóxicos y cuenta con la certificación del organismo internacional Naturland.

El café que se vendía en La Selva Café provenía de pequeños productores indígenas, quienes llevaban a cabo este proyecto con la finalidad de comercializar sin intermediarios y obtener el pago justo a la excelente calidad de su producto. El sello de Max Havelaar, reconocido a nivel internacional, era la garantía de este comercio justo.

Los cafés orgánicos de La Selva Café —La Selva Lacandona era la marca que se comercializaba dentro de las cafeterías— tenían factura de alta calidad artesanal, compitiendo en excelencia con los mejores cafés gourmet del mundo. Se exportaban a Alemania, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Holanda, Inglaterra, República Checa y Suiza.

En el expendio de cada cafetería se molían los granos, pero se tostaban de manera artesanal en el centro de tostado ubicado en San Ángel. Se contaba con doce tipos diferentes de café (Véase cuadro 1).

“Queremos introducir al mercado un nuevo producto, único en México, desacidificado, especial para personas con problemas de salud, estamos en fase de desarrollo del producto y de la campaña de marketing”, agregó Diana.

SISTEMA DE FRANQUICIAS

Por otro lado, también se incluyó información sobre su sistema de franquicias: “Nuestro objetivo es consolidar una red de franquicias La Selva Café en los mercados nacional e in-

ternacional, como cafeterías con expendio de café con una filosofía empresarial, y responsabilidad social y ecológica.” Lo que llevó a la Unión a optar por el sistema de franquicias fueron las limitaciones administrativas y financieras de la organización, así como el temor de que el manejo de los establecimientos los alejara de su objetivo principal: el desarrollo social. Y los resultados comenzaron a llegar, el año anterior vendieron la primera franquicia en México y el plan era crecer a un ritmo de cinco aperturas por año, siendo el costo estimado para los franquiciatarios de \$115 mil dólares.

Nuestra clientela se compone de una mezcla de estudiantes, ejecutivos, empresarios, intelectuales y familias. Normalmente personas de entre 20 y 45 años, clase media y media alta, solteros o parejas jóvenes con hijos pequeños, con gusto por la lectura y el aprecio del arte. Una gran mayoría se siente identificada con su concepto, y su sentido de responsabilidad social y ecológica.

ESTUDIO DE MERCADO

Diana analizó detenidamente un estudio de factibilidad y potencialidad mercadológica, que previamente realizó una agencia de investigación de mercados, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez. Esta ciudad fue seleccionada como un mercado potencial, para localizar la nueva cafetería, por su cercanía a los plantíos de café, a una cafetería La Selva Café ubicada en San Cristóbal de las Casas (Chiapas), y a las oficinas de la Unión de Ejidos la Selva.

El estudio tuvo entre sus objetivos medir la potencialidad de la zona en la demanda de la nueva cafetería de La Selva Café y determinar la ubicación más adecuada para la cafetería en Tuxtla Gutiérrez. En el cuadro 2 se muestran resultados del estudio, indicando las características sociodemográficas de la población de Tuxtla Gutiérrez, de la zona del estudio y de la zona de influencia del área sugerida para localizar la nueva cafetería.

El estudio de mercado concluía que la zona estudiada tenía potencial de mercado suficiente como para sugerir la apertura de la nueva cafetería.

LA DECISIÓN

Diana sabía que su opinión sobre la ubicación de la nueva cafetería sería cuestionada en la reunión que tendría al día siguiente con los miembros del corporativo y los inversionistas. Sabía que debía evaluar su propuesta con mucho cuidado.

CUADRO 1: LA SELVA CAFÉ.

Carta de cafés

1. *La mezcla de la casa.* El café que servimos en taza en nuestros establecimientos y que le ha dado su prestigio a la Selva Café es una exclusiva combinación de los granos más finos y distintos tostados, que asegura un supremo sabor, acidez, cuerpo y aroma.
2. *Ecoselva decafeinado.* Granos de la más alta calidad son elegidos rigurosamente y enviados a Vancouver, Canadá, para crear el café Ecoselva; es ahí donde se descafeína mediante el proceso *swiss water*, método 100 por ciento natural reconocido mundialmente. El único descafeinado ecológico que conserva el sabor original del buen café.
3. *Lacandona express.* Café seleccionado y tostado especialmente por nuestros tostadores. Una bebida privilegiada: prominente cuerpo, fuerte aroma y marcado sabor. Genial para un cremoso café express clásico, al estilo italiano.
4. *Unión de La Selva.* Café que ofrecemos en tostado claro, medio, oscuro y cubano. Cultivado en la Selva Lacandona, es orgullo de origen. Sus cualidades gourmet en perfecto equilibrio ofrecen al paladar exquisito un sabor completo. Unión de La Selva permite una gama de tostados uniformes para satisfacer sólo a los conocedores.
5. *Las Cañadas (Maragogipe).* Es la variedad de la especie arábica con el grano más grande. Nuestro Maragogipe Las Cañadas, de cuerpo ligero y fino aroma, permite tomarse en excelentes mezclas o solo, para quienes gustan de lo exótico.
6. *Los Altos.* Indígenas tzeltales producen con esmero el café Los Altos: de moderada acidez y distinguido cuerpo. Una bebida suave ideal para cada mañana.
7. *Perla de la selva (caracolillo).* Al caracolillo lo distingue su peculiar redondez, su pronunciada acidez, y su gran cuerpo y delicioso aroma. Una verdadera perla, de alta nobleza para combinarse con plachuelas de altura como las de Unión de La Selva.
8. *Sierra Madre.* Es un café de la renombrada variedad árabe típica, que representa la tradicional calidad chiapaneca. El resultado en taza es una bebida de estimulante aroma, buen cuerpo y color intenso. Este café lo ofrecemos en dos tipos de tostado: medio y oscuro.

CUADRO 2: RESULTADOS DEL ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO DEL ÁREA DE ESTUDIO EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

La Ciudad de Tuxtla Gutiérrez tenía una población de 450,000 habitantes y una población estimada para años posteriores de 467,000.

El área de influencia, que comprende 1 km a la redonda, tomando como punto de referencia la ubicación propuesta de la nueva cafetería, tiene aproximadamente 47,000 habitantes.

En la estructura existente de niveles socioeconómicos de Tuxtla Gutiérrez, el nivel socioeconómico medio alto participa con el 3 por ciento; y el nivel medio, con el 6 por ciento. Por su parte, el segmento medio popular registra una participación del 29 por ciento; y el nivel bajo, del 62 por ciento.

La composición estructural socioeconómica del área estudiada es: El nivel medio alto tiene una participación del 3 por ciento; el medio, del 5 por ciento; el nivel medio popular, del 40 por ciento; y el bajo, del 51 por ciento.

El rango de edades de La Selva Café, en otras tiendas, son adultos jóvenes y adultos de 18 a 54 años, y representa un 54 por ciento de esa población. El 7 por ciento restante son población adulta de 55 años o más.

En cuanto a la zona estudiada, el 43 por ciento tienen entre 18 y 24 años y el 57 por ciento tienen entre 30 y 59 años.

En el área de influencia, la estructura por grupos de edades está formada por el 29 por ciento de 18 a 29 años, y un 40 por ciento para los 30 a 59 años.

La composición por sexos total es: 48 por ciento masculino y 52 por ciento femenino. La composición del área estudiada es más o menos similar.

En las encuestas aplicadas, el consumo de café en cafeterías durante el último mes fue del 41 por ciento de la población.

Un 71% de los encuestados dijo que “definitivamente la visitaría”, y el 26 por ciento dijo que “probablemente la visitaría”.

El 71 por ciento mencionó que visita las cafeterías entre diario y una vez a la semana. El 29 por ciento acostumbra a visitar cafeterías entre una y dos veces al mes.

Los días a la semana que acuden con mayor frecuencia son: un 62 por ciento los sábados, y un 44 por ciento los viernes; mientras que el 18 por ciento los miércoles.

Los encuestados estarían dispuestos a gastar en cada visita a la cafetería un promedio de \$6 dólares.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cómo dividiría usted la información recopilada, para sistematizarla entre datos secundarios y datos primarios?
2. ¿Es suficiente la información para tomar la decisión de abrir una sucursal en Tuxtla Gutiérrez?
3. ¿Qué información adicional se podría agregar?

4. Con los datos que se tienen actualmente, ¿cuál sería la decisión a tomar? ¿Es conveniente o no abrir la sucursal? Explique todas las razones que encuentre para justificar su respuesta.

Fuente: Caso preparado por Estela Tena, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, con la colaboración de Marcela Benassini.

CAPÍTULO

5

Mercado de consumo y comportamiento de compra de los consumidores



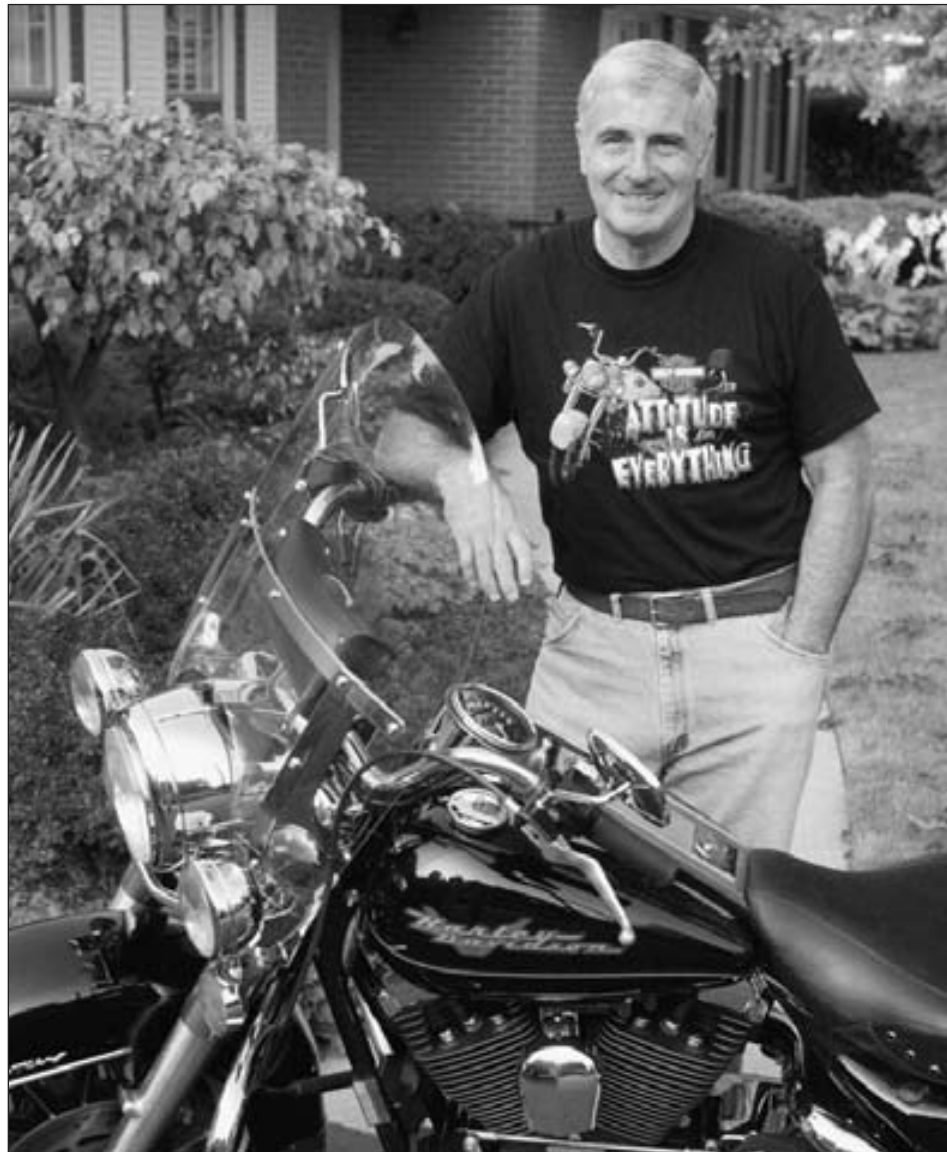
Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Definir el mercado de consumo y entender un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.
2. Mencionar los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.
3. Mencionar y entender los principales tipos de conductas al tomar una decisión de compra, así como las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor.
4. Describir los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior usted estudió la forma en que los mercadólogos obtienen, analizan y utilizan la información para identificar oportunidades del mercado y para evaluar programas de marketing. En este capítulo y en el siguiente continuaremos estudiando de cerca el elemento más importante del entorno de marketing: los clientes. El objetivo del marketing es influir en algún sentido en la forma en que los clientes piensan acerca de la organización y sus ofertas de marketing, y en su conducta hacia éstas. Para afectar el qué, el cuándo y el cómo del comportamiento de compra, los mercadólogos deben entender primero los *porqués*. En este capítulo se examinan las influencias y los procesos de compra del *consumidor final*; y en el siguiente, estudiaremos el comportamiento de compra de los *clientes que trabajan dentro de las organizaciones*. Usted se dará cuenta de que entender el comportamiento de compra resulta una tarea esencial pero muy difícil.

Para entender el comportamiento del consumidor, analicemos primero a Harley-Davidson, el fabricante de las motocicletas pesadas con mayor venta en Estados Unidos. ¿Quiénes conducen estas grandes máquinas de Harley? ¿Qué los motiva a tatuar sus cuerpos con el emblema de Harley, salir de su hogar, recorrer los caminos y participar en los *rallys* de Harley con cientos de miles de personas? Quizá *usted* se sorprenda, pero Harley-Davidson lo sabe *muy* bien.



Pocas marcas conquistan una lealtad tan intensa como la que existe en los corazones de los propietarios de motocicletas Harley-Davidson. Los compradores de Harley son firmes en su devoción por la marca. “Uno no ve a las personas con tatuajes de Yamaha en sus cuerpos”, indica el publicista de *American Iron*, una publicación de la industria. Y, según otro experto en el ramo, “en muchos casos no se trata de que los individuos deseen una motocicleta, sino que quieren una Harley. Así de fuerte es esta marca”.

Cada año, a principios de marzo, más de 500,000 dueños de una Harley se lanzan a las calles de Daytona Beach, Florida, para asistir a la celebración de la semana de Harley-Davidson. Motociclistas de todo el país se acomodan en sus potentes Harleys, intercambian anécdotas y playeras deportivas con la leyenda “Prefiero empujar una Harley que conducir una Honda”.

Al generar emociones tan intensas como éstas, Harley-Davidson resuena en su camino hacia la cima del merca-

do de las motocicletas pesadas. Las “Hogs” de Harley captan el 22 por ciento de las ventas totales de motocicletas en Estados Unidos y el 56 por ciento del segmento de las máquinas pesadas. Durante varios años seguidos, las ventas han rebasado con mucho la oferta: los clientes se incluyen en la lista y esperan hasta dos años para adquirir los modelos más populares, en tanto que los precios en las calles suelen estar muy por arriba de los precios de lista sugeridos. Sólo durante los últimos 5 años, las ventas de Harley se han más que duplicado, mientras que las ganancias se han triplicado. Para el año 2004, la compañía llevaba 18 años continuos de ventas e ingresos récord.

Puede ser que el estereotipo del motociclismo descrito anteriormente se asemeje más al estilo de los estadounidenses. Pero los accesorios personales —desde chaquetas, anteojos, cascos y adhesivos hasta motocicletas en miniatura— que se venden en América Latina ahora se fabrican en la unidad brasileña en Manaus, en la Amazonia. Los 40 artículos producidos en Brasil desde

1998 ahora abastecerán a distribuidores en Chile, Argentina, México y Uruguay, con lo cual dejarán de recibirlos desde las fábricas estadounidenses. Los menores costos de la planta amazónica permitirán vender los siempre caros artículos de Harley en un precio hasta un 40 por ciento menor. El país que más colabora a este resultado es México, donde Harley-Davidson tiene doce distribuidores y cuatro tiendas propias.¹

Los mercadólogos de Harley-Davidson dedican mucho tiempo a pensar en los clientes y en sus comportamiento de compra; desean saber quiénes son sus clientes, qué piensan y qué sienten, y por qué compran una Harley Fat Boy Softail en vez de una Yamaha, una Kawasaki o una enorme Honda American Classic. ¿Qué causa que los compradores de Harley sean tan ferozmente leales? Éstas son preguntas difíciles; incluso ni los dueños de una Harley saben exactamente qué es lo que motiva su compra. Sin embargo, para la gerencia de Harley resulta fundamental entender tanto a los clientes como sus motivaciones.

¿Quién se monta en una Harley? Tal vez se sorprenda; pero ya no se trata de los Ángeles del Infierno, es decir, los rebeldes fornidos con chaqueta de cuero negra y las chicas acompañantes que alguna vez constituyeron la principal clientela de Harley. Las motocicletas están atrayendo a un nuevo grupo de pilotos: a individuos de más edad, con mayores recursos económicos y con un mejor nivel educativo. Harley ahora atrae más a los “rubbies” (motociclistas urbanos ricos) que a los rebeldes. “Mientras que la imagen del motociclista delincuente es la que generalmente asociamos con los usuarios de Harley”, afirma un analista, “lo más probable es que en realidad se trate de directores ejecutivos y de inversionistas bancarios”. El cliente promedio de Harley es el esposo de 46 años de edad con un ingreso familiar promedio de \$78,300.

Harley-Davidson fabrica buenas motocicletas y para mantenerse en sincronía con su mercado cambiante, la empresa ha modernizado sus salas de exhibición y su estrategia de ventas. Sin embargo, los clientes de Harley están comprando algo más que una motocicleta de buena calidad y una campaña de ventas adecuada. Para entender mejor las motivaciones más profundas de sus clientes, Harley-Davidson realizó sesiones de grupos de enfoque o sesiones de grupo, donde invitó a motociclistas a realizar *collages* con imágenes que expresaban sus sentimientos acerca de Harley-Davidson (¿Se imagina a un grupo de motociclistas de hueso colorado pegando recortes?). Después, la compañía envió por correo 16,000

encuestas que incluían una batería típica de preguntas psicológicas, sociológicas y demográficas, así como preguntas subjetivas como “¿Qué caracteriza mejor a una Harley, un oso o un león?”

La investigación reveló siete tipos de clientes principales: tradicionalistas amantes de la aventura, pragmáticos sensibles, elegantes buscadores de estatus, excursionistas relajados, capitalistas con clase, solitarios serenos y los arrogantes inadaptados. Sin embargo, todos los propietarios valoran su Harley por las mismas razones básicas. “No importa si se trataba del individuo que barre los pisos de la fábrica o del director general mismo, la atracción hacia Harley era muy similar”, indica un ejecutivo de Harley. “La independencia, la libertad y el poder fueron los atractivos universales de Harley.”

“Es mucho más que una máquina”, afirma un analista. “Forma parte de su expresión personal y de su estilo de vida.” Otro experto sugiere que poseer una Harley te convierte en “el tipo más fuerte y más malo del vecindario; sin importar si [eres] dentista o contador. Tú [te sientes] malvado guiando toda esa potencia”. Tu Harley renueva el espíritu y te anuncia tu independencia. Tal como se menciona en la página principal del sitio Web de Harley, “activar el dispositivo de arranque de una Harley-Davidson es mucho más que encender el motor. Enciende la imaginación”. Un distribuidor de Harley añade: “Aquí vendemos un sueño”. La apariencia clásica, el sonido gutural, la idea misma de una Harley: todo contribuye a su mística. Poseer esta “leyenda estadounidense” te convierte en parte de algo más grande, te hace miembro de la familia Harley.

Estas fuertes emociones y motivaciones se despliegan en un anuncio clásico de Harley-Davidson, el cual muestra el acercamiento de un brazo, cuyo bíceps ostenta un tatuaje de Harley-Davidson. El encabezado pregunta “¿cuándo fue la última vez que usted sintió tanta emoción por algo?” El texto del anuncio bosqueja el problema y sugiere una solución: “Te despiertas en la mañana y la vida empieza donde se quedó [...] Lo que alguna vez pareció emocionante, ahora se ha convertido en parte de la aburrida rutina. Todo comienza a parecer igual. Excepto cuando tienes una Harley-Davidson. Algo estimula el ánimo; aumenta el estruendo profundo, y se niega a convertirse en parte del ruido fondo. De repente las cosas se ven diferentes, más claras, más reales, como tenían que haber sido siempre. Montar una Harley te cambia desde dentro. El efecto es permanente. Tal vez es momento de que empieces a sentir esa emoción. Las cosas son diferentes en una Harley”.²

Comportamiento de compra del consumidor

El comportamiento de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

Mercado de consumidores

Todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

El ejemplo de Harley-Davidson indica que muchos factores diferentes afectan el comportamiento de compra del consumidor.

El comportamiento de compra nunca es sencillo, pero comprenderlo es la tarea esencial de la gerencia de marketing. Primero exploraremos la dinámica del mercado de consumo y el comportamiento de compra del consumidor. Luego examinaremos los mercados y el proceso de compra de las organizaciones. El **comportamiento de compra del consumidor** se refiere al comportamiento de compra de los consumidores finales, es decir, de los individuos y las familias que compran bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales se combinan para formar el **mercado de consumidores**. Por ejemplo, el mercado de consumo de América Latina consistirá en 2010 en 575 millones de personas que consumirán muchos millones de dólares en bienes y servicios, convirtiéndolo en uno de los mercados de consumidores más atractivos del mundo. El mercado de consumidores mundial consiste en casi 6,400 millones de personas.³

Los consumidores del mundo varían significativamente de acuerdo con su edad, ingresos, nivel educativo y gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que les rodea influye en sus elecciones entre los distintos productos, servicios y compañías. Aquí examinamos el fascinante conjunto de factores que afectan el comportamiento del consumidor.

Modelo de comportamiento de los consumidores

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días. La mayoría de las empresas grandes investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle, con la finalidad de responder preguntas acerca de qué compran los consumidores, dónde, cómo y cuánto compran, y en qué cantidad, cuándo y por qué lo hacen. Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores para averiguar qué compran, y dónde y qué cantidad. Sin embargo, conocer los *porqués* del comportamiento de compra del consumidor no es sencillo; a menudo las respuestas están ocultas en las profundidades del cerebro del consumidor.

Penetrar en lo más recóndito de la mente del consumidor no es tarea fácil. Con frecuencia los propios consumidores no saben exactamente qué influye en sus compras. “El 95 por ciento de los pensamientos, las emociones y el aprendizaje [que guían nuestras compras] ocurren en la mente inconsciente; es decir, suceden sin que nos demos cuenta”, señala un experto en el comportamiento del consumidor.⁴

La pregunta central de los mercadólogos es: ¿cómo responden los consumidores a diversas campañas de marketing que utiliza la empresa? El punto de inicio es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor que se muestra en la figura 5.1, la cual expone que el marketing y otros estímulos entran en la “caja negra” del consumidor y producen ciertas respuestas. Los mercadólogos deben averiguar qué hay en dicha caja negra.

Los estímulos de marketing consisten en las cuatro *P*: producto, precio, plaza o distribución y promoción. Otros estímulos incluyen fuerzas y sucesos importantes en el entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Toda esta información entra a la caja negra del comprador, donde se convierte en un conjunto de respuestas observables del comprador: elección de producto, elección de marca, elección de tienda, y momento y cantidad de compra.

El mercadólogo desea comprender la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual incluye dos partes. En primer lugar, las características del comprador afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos. En segundo lugar, el proceso de decisión mismo del comprador influye en su comportamiento. Primero estudiaremos las características del comprador conforme afectan el comportamiento de compra y luego hablaremos del proceso de decisión del comprador.

FIGURA 5.1

Modelo del comportamiento del comprador.

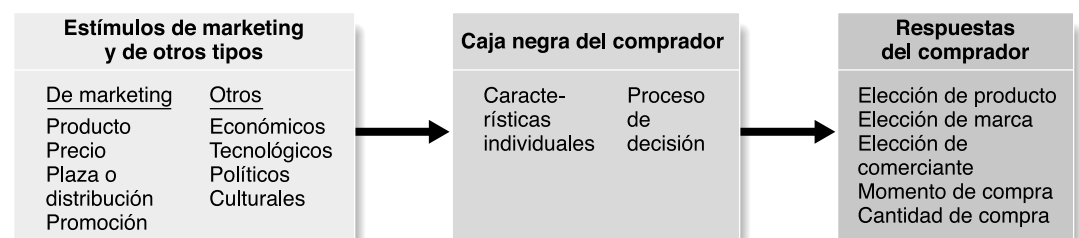
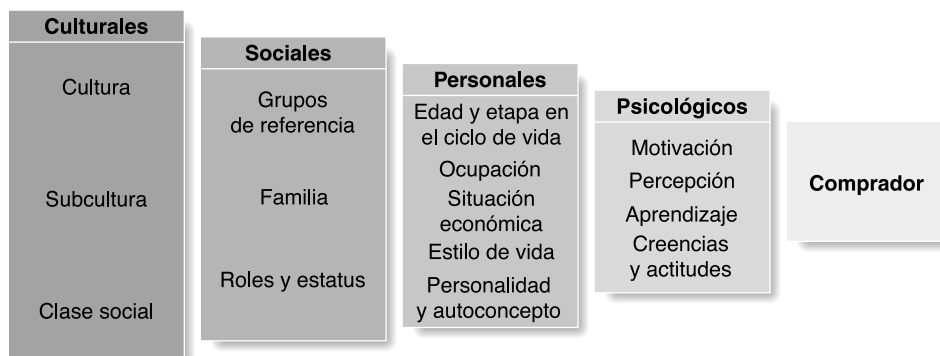


FIGURA 5.2

Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.



Características que afectan el comportamiento del consumidor

Las compras del consumidor reciben la influencia de las características culturales, sociales, personales y psicológicas, como se muestra en la figura 5.2. En su mayoría, los mercadólogos no pueden controlar esta clase de factores; pero deben tomarlos en cuenta.

Factores culturales

Los factores culturales ejercen una amplia y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor. El mercadólogo necesita entender los roles que juegan *la cultura*, *la subcultura* y *la clase social* del comprador.

Cultura

Cultura

Conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importantes.

La **cultura** es el origen más básico de los deseos y del comportamiento de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores, percepciones, deseos y conductas básicos, de su familia y de otras instituciones importantes. En la cultura occidental un niño por lo general aprende los siguientes valores o está expuesto a ellos: logro y éxito, actividades y participación, eficiencia y sentido práctico, progreso, comodidad material, individualismo, libertad, generosidad, jovialidad, y buen estado físico y salud. Cada grupo o sociedad tiene una cultura y, por lo general, las influencias culturales sobre el comportamiento de compra varían significativamente de un país a otro. El hecho de no ajustarse a estas diferencias daría como resultado un marketing ineficaz o errores vergonzosos.

Los mercadólogos siempre intentan localizar *cambios culturales* para descubrir nuevos productos que pudieran ser deseables. Por ejemplo, el cambio cultural hacia un interés mayor por la salud y el buen estado físico ha creado una gigantesca industria para los servicios de salud y de acondicionamiento físico, el equipo y la ropa para ejercicio, los alimentos más naturales y una variedad de dietas. El cambio hacia la informalidad ha dado como resultado una mayor demanda de ropa informal y muebles para el hogar más sencillos.

Subcultura

Subcultura

Grupo de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas.

Cada cultura contiene **subculturas** más pequeñas, o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas. Las subculturas incluyen las nacionalidades, las religiones, los grupos raciales y las regiones geográficas. Muchas subculturas conforman importantes segmentos de mercado, y los mercadólogos a menudo diseñan productos y programas de marketing adecuados a sus necesidades. Ejemplos de cuatro grupos importantes de subculturas en América Latina incluyen a los consumidores hispanos, afroestadounidenses, asiáticos y maduros.

CONSUMIDORES HISPANOS El *mercado hispano* de Estados Unidos (estadounidenses con ascendencia cubana, mexicana, centroamericana, sudamericana y de Puerto Rico) consiste en casi 39 millones de consumidores. El año pasado, los consumidores hispanos gastaron más de \$580 mil millones en bienes y servicios, un 25 por ciento más que tan sólo dos años antes. Se espera que este grupo casi se duplique en los próximos 25 años, y conforme más del 20 por ciento de la población total en Estados Unidos en el año 2030.⁵

Los consumidores hispanos suelen comprar productos de marca y de alta calidad: los productos genéricos no se venden bien en este grupo. Además, tienden a hacer de las compras un asunto familiar, y la opinión de los niños es importante respecto de las marcas que adquieren. Tal vez más importante: los hispanos son leales a las marcas y favorecen a las empresas que muestran un interés especial en ellos.

La mayoría de los fabricantes ahora elaboran productos que se ajustan al mercado hispano y los promueven con anuncios en español y a través de medios de comunicación en este idioma. Por ejemplo, General Mills ofrece la línea de cereales “Para su familia” buscando el mercado hispano, en tanto que Mattel abrió un sitio en español para sus muñecas Barbie (BarbieLatina.com) dirigido a las niñas hispanas en Estados Unidos. El año pasado, Procter & Gamble gastó 90 millones de dólares en publicidad dirigida a los hispanos, incluyendo el 10 por ciento de su presupuesto para megamarcas como Tide y Crest. Y, en todo el país, Kroger, la cadena de abarrotes más grande de Estados Unidos, recientemente expandió su línea de marca propia Buena Comida de frijoles y arroz estándar a 105 artículos diferentes; además, empezó a convertir sus tiendas localizadas en vecindarios con una gran población hispana en *Supermercados*.⁶

Sears realiza una campaña de marketing especial para los consumidores hispano-estadounidenses, básicamente para el 20 por ciento de sus tiendas que se localizan en vecindarios con una gran población hispana:

Sears es considerado por muchos uno de los comerciantes más exitosos con la población hispana de Estados Unidos. El año pasado dedicó a los hispanos más de la quinta parte de su presupuesto para publicidad (más que ningún otro proveedor al detalle). Los vecindarios cercanos a Sears reciben visitas regulares del Fiesta Mobile, un colorido Winnebago que toca música, reparte premios y promueve la tarjeta de crédito Sears. Sears también patrocina importantes festivales culturales y conciertos hispanos. El sitio Web en español de esta empresa (Sears En Español) presenta contenidos y eventos cuidadosamente adaptados para los consumidores hispanos. Una de sus campañas de marketing más exitosas es su revista *Nuestra Gente*, la revista en español más grande del país. La revista incluye artículos sobre celebridades hispanas, junto con brillantes ilustraciones a doble página de artículos Sears. Como resultado de este cuidadoso cultivo de los consumidores hispanos, a pesar de que Sears ha perdido ventas en años recientes ante detallistas de descuento, el segmento hispano ha permanecido tenazmente leal.⁷

Marketing latinoamericano

Los hispanos tienen muchas cosas en común. La herencia cultural española, es decir, su lenguaje, su filosofía y su cosmovisión. Existen sectores, como el de alimentos, donde es más difícil llegar a todo el público con el mismo tipo de mensaje. También hay que tener en cuenta que el 65 por ciento del mercado hispano de Estados Unidos es de origen mexicano, por lo que existe una mayor ventaja de las empresas mexicanas en ese territorio por la cercanía geográfica.

Hace algunos años la sociedad estadounidense no aceptaba a los hispanos y éstos tendían a integrarse culturalmente. Pero en los últimos años la cultura latina se ha convertido en un grupo reconocido. En la actualidad en Estados Unidos se consume más salsa picante que catsup, y empresas como Häagen Dazs y M&M venden productos elaborados con base en dulce de leche. Los hispanos de Estados Unidos ahora quieren que sus hijos sean biculturales y bilingües. Hay un proceso de aculturación.

Los estudios demuestran que en TV y radio los hispanos consumen la mitad de la información en español y la mitad en inglés. En Univisión, la principal cadena de televisión en español en Estados Unidos, por ejemplo, no se permiten mensajes en inglés. En medios impresos, en cambio, se brinda más información en inglés. Pero, de todas formas, el uso del español les da una fuerte ventaja competitiva a los publicistas que han aprendido cómo comunicarse con los hispanos en el contexto de su cultura y su lenguaje.

Aún así, muchos directores de marketing de empresas estadounidenses todavía no saben cómo venderles a los hispanos. Eso explica el éxito de una firma hispana como Goya, una empresa de alimentos para el mercado hispano con sede en Miami, que se ha convertido en la némesis de la industria alimenticia para el mercado hispano en Estados Unidos. De hecho, en la Florida State University ya existe un centro de capacitación de mercadotecnia para el mercado hispano.

Fuente: “En Estados Unidos no saben vender a los hispanos,” por Felipe Korzenny, *America Economía On Line*, núm. 271, 30 de enero de 2004.

CONSUMIDORES AFROESTADOUNIDENSES Si la población estadounidense de 39 millones de *afroestadounidenses* constituyera una nación aparte, su poder adquisitivo de \$630 mil millones anuales estaría entre los 15 más altos del mundo. La población de color de Estados Unidos está creciendo en opulencia y sofisticación. Aun cuando se preocupan más por el precio que otros segmentos, los afroestadounidenses también están fuertemente motivados por la calidad y la variedad; las marcas son importantes. Lo mismo sucede con las compras: este segmento de consumidores parece disfrutar más el ir de compras que otros grupos, incluso de algo tan

■ Hallmark lanzó su marca Afrocentric, Mahogany, con tan sólo 16 tarjetas en 1987. En la actualidad la marca incluye más de 900 tarjetas diseñadas para celebrar la cultura, la herencia y las tradiciones afroestadounidenses.



mundano como los artículos de abarrotes. Los consumidores de raza negra también son el grupo étnico más preocupado por la moda.⁸

En años recientes, muchas empresas han desarrollado productos y servicios especiales, empaques y exhortaciones para cubrir las necesidades de los afroestadounidenses. Por ejemplo, Hallmark lanzó su marca Afrocentric, Mahogany, con tan sólo 16 tarjetas en 1987. En la actualidad la marca incluye más de 900 tarjetas diseñadas para celebrar la cultura, la herencia y las tradiciones afroestadounidenses.⁹ Otras empresas están dejando de crear productos separados para los afroestadounidenses, y en su lugar ofrecen líneas de productos más incluyentes dentro de la misma marca que sale para el mercado general. Por ejemplo, Sara Lee discontinuó su línea separada Color-Me-Natural de pantimedias para las mujeres de color y ahora ofrece estilos sombreados y transparentes que son populares entre las mujeres de raza negra, como la mitad de las submarcas de enfoque general de la empresa.

Una gran variedad de revistas, canales de televisión y otros medios de comunicación ahora están dirigidos a los consumidores de color. Los mercadólogos también están llegando a la comunidad virtual afroestadounidense. Per cápita, este segmento de consumidores consumen el doble de servicios en línea que los consumidores blancos. Cada vez más los afroestadounidenses se dirigen a páginas Web tales como BlackPlanet.com, un sitio de la comunidad afroestadounidenses con 5.3 millones de usuarios registrados. La misión de BlackPlanet.com es permitir a sus miembros “cultivar relaciones personales y profesionales significativas, estar informados sobre lo que sucede en el mundo, y tener acceso a bienes y a servicios que permiten a sus miembros hacer más en la vida”. Otros sitios Web populares incluyen Afronet y Black Voices.¹⁰

ASIÁTICOESTADOUNIDENSES Los *asiáticoestadounidenses*, el segmento demográfico más solvente y de mayor crecimiento en Estados Unidos, ahora suman más de 12 millones de individuos, con un ingreso disponible de \$296 mil millones anuales. Los *chinoestadounidenses* constituyen el grupo más grande, seguido por los filipinos, *japonesesestadounidenses*, *indios asiáticos* y *coreanoestadounidenses*. Se espera que este segmento de la población de Estados Unidos se duplique para el año 2050, cuando conformará más del 9 por ciento de la población en ese país. Quizá los consumidores asiáticos son el segmento más conocedor de tecnología (más de una tercera parte realizó una compra por Internet el año pasado). Como grupo, los consumidores asiáticos compran con frecuencia y son el grupo étnico más interesado por la marca. De forma interesante,

también son los menos leales a las marcas: cambian de marca con mayor frecuencia en comparación con los otros grupos.¹¹

Gracias al poder adquisitivo rápidamente creciente de este grupo, muchas empresas ahora se dirigen al mercado asiáticoestadounidense. Por ejemplo, considere a Wal-Mart. En la actualidad, en una tienda en Seattle, donde la población asiáticoestadounidense representa más del 13 por ciento de los habitantes, Wal-Mart tiene existencias de una gran selección de CD y videos de artistas asiáticos, productos de salud y de belleza preferidos por los asiáticos, así como videos de aprendizaje para niños que incluyen pistas con múltiples idiomas.

El proveedor de servicios financieros, Charles Schwab, también sale a cortejar al lucrativo mercado asiáticoestadounidense de inversiones. Schwab abrió 14 oficinas donde se habla chino en los barrios chinos de Nueva York y de San Francisco, y planea abrir más. Emplea a más de 300 personas que hablan chino, coreano o vietnamita en centros de atención telefónica que dan servicio a clientes asiáticoestadounidenses que prefieren hablar en su propio idioma. Además, el sitio Web de Schwab en chino tiene más de 5 millones de visitas al mes. La bolsa de valores también mantiene un servicio de noticias *on line* en chino, donde los clientes pueden verificar la actividad del mercado bursátil en tiempo real, los titulares de las noticias y las estimaciones de ganancias. Como resultado de tales esfuerzos, los clientes asiáticoestadounidenses de Schwab tienden a ser muy leales.¹²

CONSUMIDORES MADUROS Conforme la población estadounidense se vuelve mayor, los *consumidores maduros* se están convirtiendo en un mercado muy atractivo. La población de personas maduras en Estados Unidos ahora está conformada por 75 millones de personas, y será más del doble durante los próximos 25 años. Los individuos de 65 años o más totalizan 36 millones, más del 12 por ciento de la población total. Los consumidores maduros tienen una mejor situación financiera que los grupos de consumidores más jóvenes. Como estos consumidores tienen más tiempo y más dinero, constituyen un mercado ideal para viajes exóticos, restaurantes, productos de entretenimiento de alta tecnología para el hogar, bienes y servicios para el tiempo libre, muebles y moda de diseñadores, así como servicios financieros y para el cuidado de la salud.¹³

Además, su deseo de lucir tan jóvenes como se sienten ocasiona que los consumidores más maduros sean buenos candidatos para productos cosméticos y para el cuidado personal, alimentos saludables, aparatos para el acondicionamiento físico y otros artículos que combaten los efectos del envejecimiento. La mejor estrategia consiste en exaltar a sus vidas activas y multidimensionales. Por ejemplo, Kellog transmitió un anuncio por televisión del cereal All-Bran, donde individuos de entre 53 y 81 años de edad aparecen jugando hockey sobre hielo, esquiando en el agua, saltando obstáculos y jugando béisbol, todo al estilo de "Wild Thing". Un anuncio reciente de Pepsi muestra a un hombre joven bailando en un concierto de rock, quien voltea y observa a su padre bailando cerca de él. Un comercial de una compañía de seguros presenta a un adulto mayor, quien, después de jubilarse de su carrera de abogado, cumple el sueño de su vida de convertirse en arqueólogo.¹⁴

Clases sociales

Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Clase social

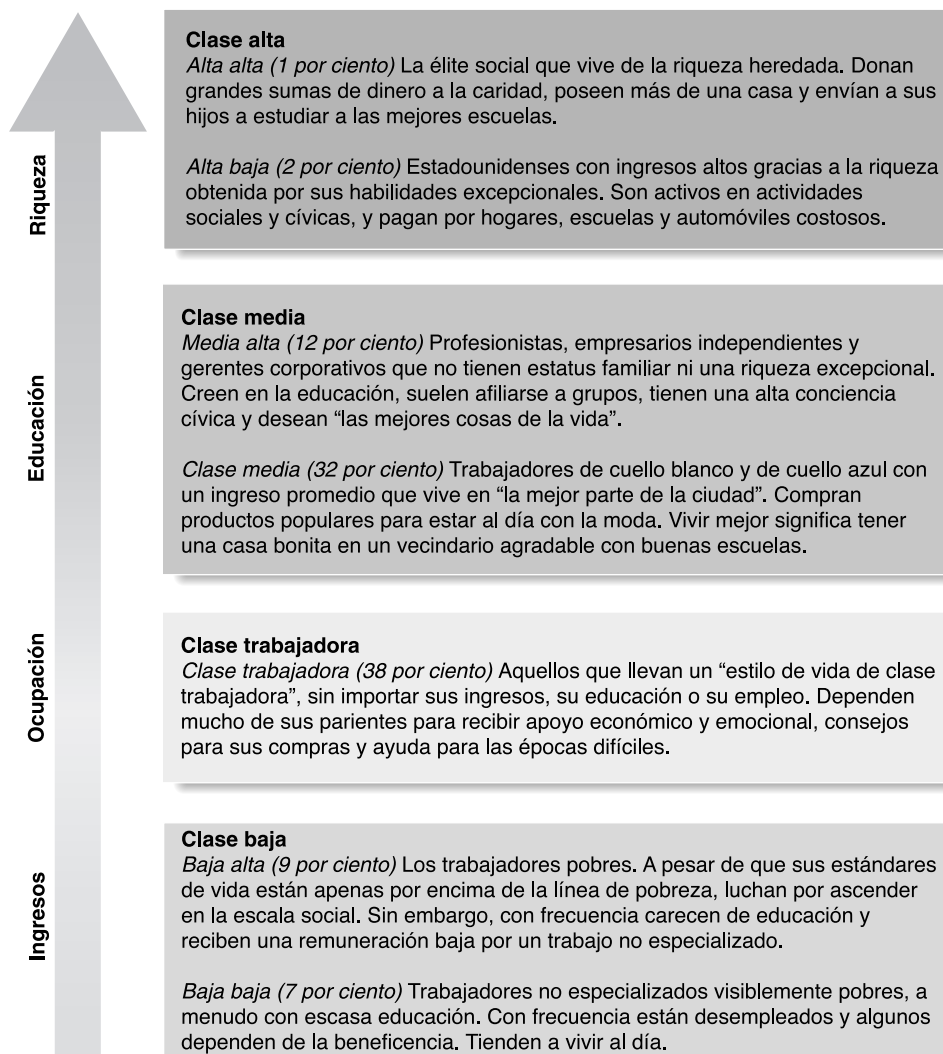
Casi cualquier sociedad tiene alguna forma de estructura de clases sociales. Las **clases sociales** son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros

■ El proveedor de servicios financieros, Charles Schwab, sale a cortejar el lucrativo mercado asiático estadounidense de inversiones. Abrió 14 oficinas donde se habla chino y sitios web en chino que reciben más de 5 millones de visitas al mes.



FIGURA 5.3

Las principales clases sociales estadounidenses.



comparten valores, intereses y conductas similares. Los científicos sociales han identificado las siete clases sociales estadounidenses que se presentan en la figura 5.3.

La clase social no está determinada por un solo factor, como los ingresos, sino que se determina considerando la combinación de la ocupación, los ingresos, el nivel académico, las posesiones y otras variables. En algunos sistemas sociales los miembros de distintas clases son instruidos para desempeñar ciertos roles y no pueden modificar sus posiciones en la sociedad. Sin embargo, las líneas entre las clases sociales no son fijas ni rígidas; la gente podría llegar a una clase social más alta o caer a una más baja. Los mercadólogos se interesan en las clases sociales porque la gente dentro de una clase social específica tiende a exhibir un comportamiento de compra similar. Las clases sociales muestran preferencias diferentes hacia productos y marcas en rubros como la ropa, los muebles para el hogar, las actividades recreativas y los automóviles.¹⁵

Factores sociales

El comportamiento de un consumidor también recibe la influencia de factores sociales como sus *pequeños grupos*, su *familia* y sus *roles sociales* y *estatus*.

Grupos

El comportamiento de una persona está influido por muchos **grupos** pequeños. Los grupos que ejercen una influencia directa y a los que un individuo pertenece se les llama *grupos de pertenencia*. En cambio, los *grupos de referencia* funcionan como puntos directos [cara a cara] o indirectos de comparación o referencia en la formación de las actitudes o la conducta de una persona. Con frecuencia la gente se ve afectada por grupos de referencia a los cuales no pertenece. Por ejemplo, un *grupo de aspiración* es aquel al que el individuo desea pertenecer, como sucede cuando un jugador adolescente de béisbol desea jugar algún día con los La-

Grupo

Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

■ Líderes de opinión:
BzzAgent integró un ejército de voluntarios a nivel nacional, con más de 25,000 “chismosos” innatos, y canalizará su charla hacia bienes y servicios que considera que realmente vale la pena promover.



Líder de opinión

miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejerce una influencia sobre los demás.

kers de Los Ángeles. Los mercadólogos buscan identificar los grupos de referencia de sus mercados meta. Los grupos de referencia exponen a la persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, influyen en sus actitudes y en su autoconcepto, y crean presiones de aceptación que llegan a afectar su elección de productos y marcas.

La importancia de la influencia del grupo varía entre productos y marcas. Tiende a ser más fuerte cuando el producto es visible para otras personas a quienes el comprador respeta. Los fabricantes de productos y marcas sujetas a una fuerte influencia grupal deben encontrar la forma de llegar a los **líderes de opinión**, es decir, las personas dentro de un grupo de referencia quienes, gracias a habilidades, conocimientos personalidad especiales u otras características, ejercen una influencia sobre los demás. Un experto los denomina *los influyentes*. Y agrega: “Ellos dirigen las tendencias, influyen en la opinión masiva y, lo más importante, venden una gran cantidad de productos. Son los adoptadores iniciales, quienes poseen una cámara digital antes que nadie, y fueron los primeros en volar nuevamente después del 11 de septiembre de 2001. Son el 10 por ciento de los estadounidenses que determinan lo que el resto consume y la manera en que vive, al hablar acerca de sus gustos y aversiones”.¹⁶

Muchos mercadólogos buscan identificar líderes de opinión para sus productos y dirigen sus campañas de marketing hacia ellos. Utilizan *marketing de rumor* para reclutar o incluso crear líderes de opinión que hablen acerca de sus marcas. Por ejemplo, una empresa de marketing de Nueva York, Big Fat Promotions, recluta a “promotores” de bares para que hablen eventualmente con los clientes habituales de las tabernas sobre las cualidades de ciertos licores, a madres para que exalten las bondades de nuevos productos para lavar la ropa del equipo de la liga infantil de sus hijos, y a pasajeros para que jueguen con nuevos PDA durante su trayecto a casa.¹⁷

BzzAgent, una empresa de marketing de Boston con 2 años de existencia, utiliza un enfoque diferente para crear líderes de opinión:

BzzAgent conformó un ejército de voluntarios a nivel nacional con más de 25,000 “chismosos” innatos, y canalizará su charla hacia productos y servicios que considera que realmente vale la pena promover. “Nuestra meta es encontrar una forma de captar palabras honestas”, comenta David Baiter, fundador de BzzAgent, “y crear una red que convertirá a los clientes apasionados en devotos de la marca”. Una vez que un cliente se registra, BzzAgent busca en su base de datos “agentes” que se ajusten al perfil demográfico y psicográfico de clientes meta del producto o servicio. Los voluntarios seleccionados reciben una muestra del producto y un manual de entrenamiento con estrategias para crear rumores. Estos voluntarios no sólo son clientes habituales del centro comercial con teléfono celular. Alrededor del 65 por ciento tiene más de 25 años, el 60 por ciento son mujeres y dos son directores corporativos de Fortune 500. Se trata de individuos que han originado rumores de productos tan diversos como las mascarillas faciales de Estée Lauder, los *jeans* Lee y los restaurantes Rock Bottom. En Alabama, el agente de Bzz ArnoldGinger123 convenció a su supervisor de libertad condicional para que hablara bien del corte

trasero de una nueva marca de *jeans*. En Illinois, el agente GeminiDreams se dedicó a resaltar las características del nuevo sitio de Monster.com durante una fiesta familiar en Navidad. Y, en un tributo final especial en Nueva Jersey, la agente Karnj corrió un rumor mientras su abuelo viajaba al más allá, con una ronda de cerveza Anheuser World Select, durante el velorio del señor. El atractivo del servicio es su autenticidad. “Lo que me gusta es que los agentes no siguen un libreto”, comenta Steve Cook, vicepresidente de marketing estratégico internacional de Coca-Cola. “[La empresa le dice a sus agentes], ‘aquí está la información; si creen en ella, digan lo que se les ocurra. Es... genuina.’”¹⁸

Familia

Los miembros de la familia influyen de manera significativa en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de consumo más importante de la sociedad, y se le ha investigado de forma extensa. Los mercadólogos se interesan en los roles y la influencia del esposo, la esposa y los hijos en la compra de distintos bienes y servicios.

La participación del esposo y de la esposa varía mucho de acuerdo con la categoría del producto y con la fase del proceso de compra. Los roles de compra se modifican conforme evolucionan los estilos de vida de los consumidores. En América Latina, la madre de familia por tradición ha sido el principal agente de compra en las áreas de alimentos, productos para el hogar y ropa. Sin embargo, un gran porcentaje de mujeres tienen un empleo fuera del hogar y desean que sus esposos participen más en las compras familiares, todo esto está cambiando. Mientras que las mujeres conforman tan sólo el 40 por ciento de las personas que manejan un automóvil, ahora influyen en más del 80 por ciento de las decisiones de compra de vehículos. Los hombres ahora representan cerca del 40 por ciento de todo el dinero que se gasta en la compra de alimentos. En general, las mujeres realizan casi el 85 por ciento de las compras totales, y gastan \$6 billones cada año.

Tales cambios sugieren que los comerciantes, que por lo general vendían sus productos sólo a hombres o sólo a mujeres, ahora están cortejando al sexo opuesto. Por ejemplo, considere a Lowe's, un detallista para el mejoramiento del hogar:

■ Influencias de compra familiares: Lowe's se dirige hacia las mujeres, quienes inician el 80 por ciento de todas las decisiones de mejoramiento del hogar. “Atraiga a las mujeres porque ellas jalarán a sus esposos, los hombres-herramienta al estilo Tim Allen, detrás de sí.”



Ha estallado la guerra por cada dólar que se utiliza para el mejoramiento del hogar, y Lowe's está desafiando a la superpotencia Home Depot. No es una táctica muy secreta: atraer a las mujeres, porque ellas jalan a sus maridos, los hombres-herramienta al estilo Tim Allen, detrás de sí. Según la investigación de Lowe's, las mujeres inician el 80 por ciento de todas las decisiones de compra para el mejoramiento del hogar, en especial de los pedidos grandes como muebles de cocina, pisos y baños. Además, las mujeres aprecian la obsesión de Lowe's por la estética de la tienda. Las tiendas Lowe's son luminosas y están bien ventiladas, con pasillos anchos y ordenados, y letreros parecidos a los de los supermercados, que indican lo que se exhibe en cada pasillo. La mercancía amontonada colocada en el suelo, frente a los anaqueles principales, está prohibida, ya que si bien generan utilidades por metro cuadrado, también obstruyen los pasillos, provocando el fenómeno del "roce corporal": a las mujeres que van de compras no les gusta el contacto físico con los transeúntes. Pam y Shawn Panuline, una joven pareja de Carolina del Norte que acaba de comprar una casa con tres recámaras, han hecho compras en las tiendas cercanas de Home Depot y Lowe's. Para Pam, Lowe's resultó más agradable y tenía más opciones para decorar el hogar; además, le encantó que no estuviera orientada sólo hacia el contratista. "Pero no es demasiado *froofy*", afirma su esposo. "Siempre estamos buscando la forma de mejorar las tiendas", comenta un vocero, "y muchos de los cambios hacen una verdadera diferencia en la forma en que las mujeres ven a Lowe's".¹⁹

Los hijos también pueden tener una fuerte influencia sobre las decisiones de compras familiares. Por ejemplo, niños de hasta seis años de edad podrían intervenir en la decisión de compra del automóvil familiar. Al reconocer este hecho, Toyota recientemente lanzó una nueva campaña publicitaria dirigida a los niños para su minivan Sienna. Mientras que la mayoría de los demás anuncios de minivans se concentran en mamás de jugadores de fútbol soccer, el nuevo anuncio de Sienna muestra a niños que expresan aquello que desean en una minivan. Por ejemplo, en un anuncio los ingenieros de un centro de diseño del Sienna esperan con ansiedad lo que parece ser una supervisión por parte de la administración. Pero, en vez de esto, a toda prisa tres niñas pequeñas en bicicletas empiezan a demandar ciertas características y a ofrecer consejos. "Quiero cientos de portavasos", dice una. "¿Catorce son suficientes?", pregunta el ingeniero. El anuncio concluye: "Todo lo que los niños quieren, todo lo que usted necesita".²⁰ El sitio Web de Sienna añade: "La felicidad es hereditaria; ¡usted la obtiene de sus hijos!"

Roles y estatus

Un ser humano pertenece a diversos grupos como la familia, los clubes y otras organizaciones. La posición del individuo en cada grupo se define en términos de roles y estatus. Un *rol* consiste en las actividades que se espera que realice la persona, conforme a la gente que la rodea. Cada rol implica un *estatus* que refleja la estima general que le asigna la sociedad.

Las personas por lo general eligen productos adecuados con sus roles y estatus. Considere los diversos roles que tiene una madre trabajadora. En su empresa, juega el rol de una gerente de marca; en su familia, juega el rol de esposa y madre; en sus espectáculos deportivos favoritos juega el rol de una aficionada apasionada. Como gerente de marca, comprará el tipo de ropa que refleje tanto su rol como su estatus en la empresa.

Factores personales

Las decisiones de los consumidores también se ven afectadas por características personales como la *edad y etapa en el ciclo de vida*, la *ocupación*, la *situación económica*, el *estilo de vida*, la *personalidad* y el *autoconcepto*.

Edad y etapa en el ciclo de vida

La gente va cambiando los bienes y servicios que adquiere a lo largo de su vida. Los gustos respecto de la comida, la ropa, los muebles y las actividades recreativas suelen estar relacionados con la edad. Las compras también se ven afectadas por la etapa en el *ciclo de vida familiar*, es decir, por las etapas por las que pasan las familias al madurar conforme transcurre el tiempo. Los mercadólogos con frecuencia definen sus mercados meta en términos de la etapa en el ciclo de vida, y desarrollan productos y los planes de marketing adecuados para cada etapa.

Las etapas en el ciclo de vida familiar tradicional incluyen a los solteros jóvenes y a las parejas casadas con hijos. Sin embargo, en la actualidad los comerciantes abastecen a un mayor número cada vez mayor de etapas alternativas, no tradicionales, como las parejas no casadas, los solteros que se casan de manera tardía en la vida, las parejas sin hijos, las parejas del mismo sexo, los padres solteros, los padres extendidos (aquellos cuyos hijos adultos jóvenes regresan al hogar) y otras.

Recientemente Sony revisó su enfoque de marketing con la finalidad de promover bienes y servicios para los consumidores con base en las etapas de sus vidas. Creó una nueva unidad

llamada Consumer Segment Marketing Division, la cual identifica siete segmentos de acuerdo con la etapa de la vida. Éstos incluyen, entre otros, la generación Y (menores de 25 años), profesionistas jóvenes/D.I.N.K.s (doble ingreso sin niños, de entre 25 y 34 años), familias (de 35 a 54 años) y los zoomers (55 años o más). Un anuncio reciente de Sony, dirigido a los zoomers, individuos que se acaban de jubilar o están a punto de hacerlo, presenta a un hombre que vive su sueño al viajar al espacio exterior. El anuncio no se refiere únicamente a la jubilación, sino a los cambios psicológicos que acompañan esa etapa de la vida. “La meta es acercarse a los consumidores”, afirma un ejecutivo de marketing por segmento en Sony.²¹

Ocupación

La ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que compra. Los trabajadores de cuello azul suelen comprar ropa de trabajo más resistente, en tanto que los ejecutivos compran más trajes para actividades de negocios. Los mercadólogos buscan identificar a los grupos ocupacionales que tienen un interés por encima del promedio en sus productos y servicios. Una empresa incluso podría especializarse en fabricar productos que sean necesarios para cierto grupo ocupacional específico.

Por ejemplo, Carhartt fabrica ropa de trabajo resistente, durable y sin detalles innecesarios: aquello que denomina “equipo original para el trabajador estadounidense. Desde gabardinas y chamarras, hasta delantales y overoles [...] si la prenda lleva la marca Carhartt, entonces el desempeño será legendario”. Su sitio Web muestra testimonios de la vida real de los clientes de Carhartt que trabajan duro. Un electricista, que combate el frío en la región ártica de Canadá, comenta que ha utilizado los overoles con forro Arctic, la chamarra Arctic y otras prendas de esta compañía durante más de dos años sin “que se les haya caído un solo botón, roto la costura de una bolsa o atorado ninguna cremallera”. Y un entrenador de animales de California habla acerca de sus jeans favoritos de Carhartt: “No sólo me mantienen cómodo, sino que resistieron a un león jugueteón con sus muy afiladas garras”.²²

Situación económica

La situación económica de una persona afecta su elección de productos. Los mercadólogos de bienes que dependen de los ingresos observan las tendencias en los ingresos, el ahorro y las tasas de interés personales. Si los indicadores económicos apuntan hacia una recesión, los gerentes de marketing deberían tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de sus productos cuidadosamente. Algunos mercadólogos se dirigen a consumidores que tie-

■ Ocupación: Carhartt fabrica ropa de trabajo resistente, durable y sin detalles innecesarios: aquello que denomina “equipo original para el trabajador estadounidense”.



nen dinero y recursos abundantes, y fijan sus precios de acuerdo con esto. Por ejemplo, Rolex posiciona sus relojes de lujo como “un tributo a la elegancia, un objeto de pasión, un símbolo de siempre”. Otros se dirigen a consumidores con ingresos más modestos. Timex fabrica relojes de menor costo que “reciben trato rudo y siguen marcando el tiempo”.

Estilo de vida

Estilo de vida

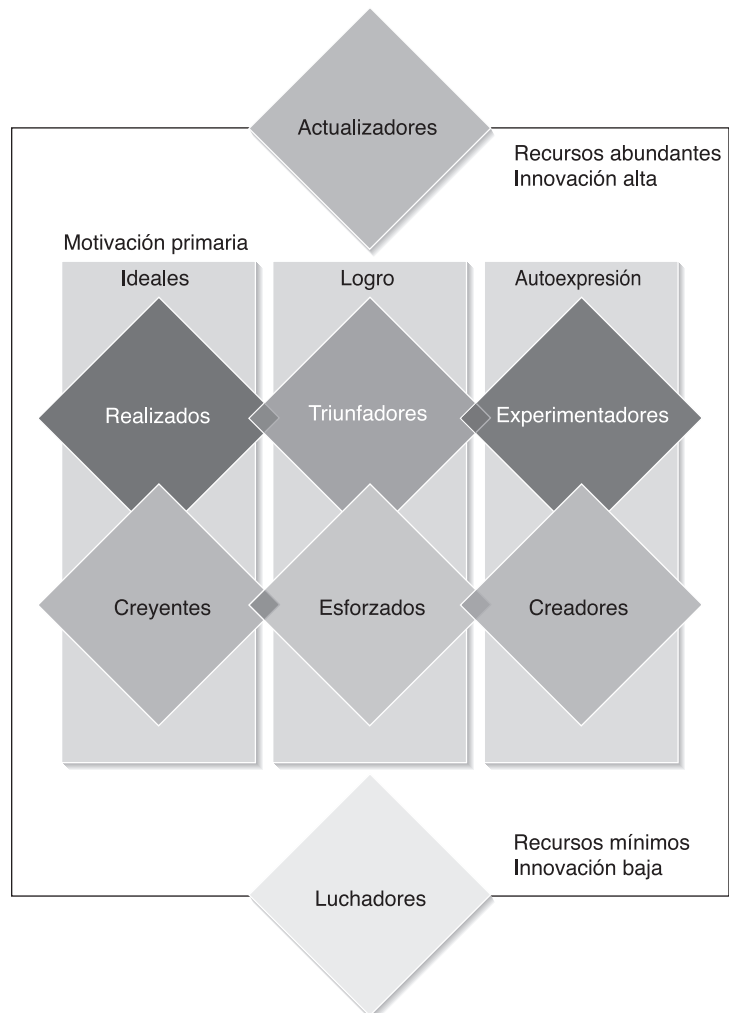
Patrón de vida de un individuo, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Las personas que provienen de la misma subcultura, clase social y ocupación llegan a tener estilos de vida muy diferentes. El **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona, tal como se expresa en su *psicografía*. Implica medir las principales *dimensiones AIO* del consumidor: *actividades* (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), *intereses* (alimentación, moda, familia, recreación) y *opiniones* (acerca de sí mismo, de temas sociales, de negocios y productos). El estilo de vida incluye algo más que la clase social o la personalidad del individuo: perfila su patrón completo de actuación en el mundo e interacción con éste.

Varias empresas investigadoras han elaborado clasificaciones según el estilo de vida. La más utilizada es la tipología *Valores y Estilos de Vida (VALS)*, de SRI Consulting (véase la figura 5.4). VALS clasifica a las personas de acuerdo con la forma en que emplean su tiempo y su dinero. Divide a los consumidores en ocho grupos con base en dos dimensiones principales: la motivación primaria y los recursos. Las *motivaciones primarias* incluyen los ideales, el logro y la autoexpresión. Según SRI Consulting, los consumidores que están motivados primordialmente por los ideales se guían por el conocimiento y los principios. Los consumidores que están motivados primordialmente por el *logro* buscan productos y servicios que demuestren el éxito frente a sus pares. Los consumidores que están motivados primordialmente por la *autoexpresión* desean actividad social o física, variedad y riesgos.

Los consumidores con cada orientación se clasifican, a la vez, en quienes tienen *altos recursos* y quienes tienen *bajos recursos*, dependiendo de sus niveles de ingresos, educación, salud, confianza en sí mismos, energía y otros factores. Los consumidores con niveles de recursos muy altos o muy bajos se clasifican sin tomar en consideración sus motivaciones primarias (actualizadores, luchadores). Los actualizadores son individuos con tantos recursos que exhi-

FIGURA 5.4
Clasificaciones del estilo de vida VALS™.



ben las tres motivaciones primarias en distintos grados. En cambio, los luchadores son personas con recursos tan escasos que no muestran una motivación primaria fuerte; deben concentrarse en cubrir sus necesidades más que en cumplir sus deseos.

La cerveza Iron City, una marca famosa en Pittsburgh, utilizó VALS para actualizar su imagen e incrementar las ventas. Iron City estaba perdiendo ventas, ya que sus usuarios principales, la gente mayor, bebían cada vez menos cerveza, en tanto que los hombres más jóvenes no compraban la marca. La investigación VALS demostró que un segmento de VALS, los hombres experimentadores, beben la mayor cantidad de cerveza, seguidos por los esforzados. Los hombres de estos segmentos percibían a los consumidores de Iron City como obreros de la industria del acero que se reúnen a beber en el bar local. Sin embargo, ellos se consideraban a sí mismos como más modernos, trabajadores y amantes de la diversión; rechazaban firmemente la imagen anticuada y de industria pesada de Pittsburgh. Con base en tal investigación, Iron City creó anuncios que relacionaban su cerveza con la nueva autoimagen de los consumidores meta. Los anuncios combinaban las imágenes del antiguo Pittsburgh con las de una ciudad nueva y dinámica, en escenas de experimentadores y esforzados divirtiéndose y trabajando arduamente. Después de sólo un mes del inicio de la campaña, las ventas de Iron City se incrementaron en un 26 por ciento.²³

La segmentación de acuerdo con el estilo de vida también sirve para entender la forma en que los consumidores usan Internet, las computadoras y otras tecnologías. Forrester elaboró su esquema “Technographics”, el cual segmenta a los consumidores según su motivación, su deseo y su capacidad para invertir en tecnología. Este esquema divide a las personas en diez categorías, como las siguientes:²⁴

- *Vanguardistas*: Quienes más gastan en tecnología de cómputo. Están enfocados en su carrera, cuentan con poco tiempo, tienen iniciativa y son los principales usuarios de la tecnología.
- *Partidarios de la nueva era*: También gastan mucho dinero; sin embargo, se enfocan en la tecnología para uso doméstico, como la destinada a la educación y al entretenimiento de la familia.
- *Entretenidos*: Consumidores aficionados al entretenimiento interactivo y que están dispuestos a gastar en lo más reciente del “tecnootretenimiento”.
- *Creyentes en la tecnología*: Consumidores que creen en las posibilidades de la tecnología para el logro profesional.
- *Tradicionalistas*: Individuos de ciudades pequeñas, que desconfían de la tecnología más allá de lo básico.

■ Estilos de vida: para promover una nueva imagen, los anuncios de la cerveza Iron City combinaban imágenes del antiguo Pittsburgh con las de una ciudad nueva y dinámica, en escenas de experimentadores y esforzados divirtiéndose y trabajando arduamente.



Delta Airlines usó Technographics para dirigir mejor las ventas de boletos *on line*. Diseñó campañas de marketing para vanguardistas y partidarios de la nueva era con problemas de tiempo, y descartó a los pesimistas de la tecnología (quienes se muestran escépticos ante la tecnología) de su lista de objetivos. Cuando se utiliza de manera cuidadosa, el concepto del estilo de vida ayuda a los mercadólogos a entender los valores cambiantes del consumidor y la forma en que éstos influyen en su comportamiento de compra.

Personalidad y autoconcepto

Personalidad

Características psicológicas distintivas de una persona, que dan pie a respuestas relativamente consistentes y duraderas a su propio entorno.

La personalidad distintiva de cada individuo afecta su comportamiento de compra. La **personalidad** se refiere a las características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas frente a su propio entorno. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en sí mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, actitud defensiva, adaptabilidad y agresividad. La personalidad es útil para analizar el comportamiento del consumidor respecto de ciertos productos o marcas elegidas. Por ejemplo, los vendedores de café descubrieron que los bebedores frecuentes de café tienden a ser muy sociales. Así, para atraer clientes, Starbucks y otras cafeterías ofrecen un ambiente donde la gente pueda relajarse y socializar mientras saborea una humeante taza de café.

Entonces, la idea es que las marcas también tienen personalidades, y que los consumidores suelen elegir las marcas cuyas personalidades coinciden con la suya. Una *personalidad de marca* es la mezcla específica de rasgos humanos que podrían atribuirse a una marca determinada. Un investigador identificó cinco rasgos en la personalidad de marca.²⁵

1. Sinceridad (con los pies en la tierra, honesta, íntegra y alegre).
2. Animación (atrevida, animada, imaginativa y actualizada).
3. Competencia (confiable, inteligente y exitosa).
4. Sofisticación (de clase alta y fascinante).
5. Resistencia (adecuada para exteriores y resistente).

El investigador encontró que varias marcas reconocidas tienden a estar fuertemente asociadas con un rasgo particular: Levi's con "resistencia", MTV con "entusiasmo", CNN con "competencia" y Campbell's con "sinceridad". Por lo tanto, tales marcas atraerán a las personas que tienen rasgos de personalidad similares.

Muchos comerciantes utilizan un concepto relacionado con la personalidad: el *autoconcepto* (la *autoimagen*) del individuo. La premisa básica del autoconcepto es que las pertenencias de la gente contribuyen a formar su identidad y la reflejan; es decir, "somos lo que tene-

■ Personalidad de marca: las marcas reconocidas suelen estar fuertemente asociadas con un rasgo particular: CNN equivale a confianza y certidumbre.



mos”. Así, para entender el comportamiento del consumidor, el mercadólogo debe reconocer primero la relación que hay entre el autoconcepto del consumidor y sus pertenencias.

Factores psicológicos

Las elecciones de compra de un individuo también reciben la influencia de cuatro factores psicológicos fundamentales: **1. motivación**, **2. percepción**, **3. aprendizaje**, y **4. creencias y actitudes**.

Motivación

Motivo (o impulso)

Necesidad lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla.

Una persona tiene muchas necesidades en un momento específico; algunas son *biológicas*, que surgen de estados de tensión como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son *psicológicas*, las cuales surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en un *motivo* cuando se activa a un nivel de intensidad suficiente. Un **motivo** (o **impulso**) es una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque su satisfacción. Los psicólogos han desarrollado teorías sobre la motivación humana. Dos de las más populares (las teorías de Sigmund Freud y Abraham Maslow) tienen significados muy diferentes para el análisis del consumidor y el marketing.

Sigmund Freud supuso que los seres humanos están muy poco conscientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su conducta. Consideró que la persona era alguien que crecía y reprimía muchos impulsos, los cuales nunca se eliminan ni quedan bajo un control perfecto, sino que surgen en los sueños, en los *lapsus linguae*, en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en el último de los casos, en la psicosis.

La teoría de Freud sugiere que las decisiones de compra de un individuo están afectadas por motivos subconscientes que incluso el propio consumidor no entiende cabalmente. De manera que un *baby boomer* de edad madura que adquiere un deportivo BMW 330Ci deportivo convertible podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su cada vez más escaso cabello. A un nivel más profundo, quizá esté intentando impresionar a los demás con su éxito. A un nivel aún más profundo, tal vez compró el automóvil para sentirse otra vez joven e independiente.

La frase *investigación de la motivación* se refiere a la investigación cualitativa diseñada para explorar las motivaciones ocultas —subconscientes—, de los consumidores. Los investigadores de la motivación recaban información exhaustiva de pequeñas muestras de consumidores para intentar descubrir los motivos más profundos de sus elecciones de compra. Las técnicas varían desde completar oraciones, asociar palabras y pruebas con manchas de tinta o interpretación de dibujos, hasta solicitar a los consumidores que describan a usuarios de marca típicos o que se imaginen ensoñaciones y fantasías acerca de marcas o situaciones de compra (véase Marketing real 5.1).

Muchas empresas contratan equipos de psicólogos, antropólogos y otros científicos sociales para realizar investigaciones sobre la motivación. Una agencia lleva a cabo de manera rutinaria entrevistas individuales similares a una terapia, para investigar a fondo el funcionamiento interno de los consumidores. Otra agencia les pide que describan a sus marcas favoritas como si fueran animales o automóviles (digamos, Cadillac contra Chevrolets), para evaluar el prestigio asociado con diversas marcas. Incluso otra agencia solicita a los consumidores que dibujen figuras de los usuarios de marca típicos. En un caso, la agencia pidió a 50 sujetos que dibujaran a los compradores potenciales de dos marcas diferentes de harina para hornear pasteles. De forma consistente, el grupo describió a los clientes de Pillsbury como las abuelas ataviadas con delantales, mientras que representaron a los consumidores de Duncan Hines como mujeres esbeltas y modernas.

Abraham Maslow intentó explicar por qué los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos. ¿Por qué un individuo dedica mucho tiempo y mucha energía a su seguridad personal, y otro los dedica a ganar la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, como se muestra en la figura 5.5, donde las más apremiantes se localizan en el punto inferior, y las menos apremiantes en la parte superior. Las necesidades son *fisiológicas*, *de seguridad*, *sociales*, *de estima* y *de autorrealización*.

El individuo busca satisfacer primero la necesidad más importante; cuando se satisface esta necesidad, deja de ser un motivador y la persona trata de satisfacer la siguiente necesidad más importante. Por ejemplo, la gente con hambre (necesidad fisiológica) no tendrá interés por los últimos acontecimientos en el mundo artístico (necesidades de autorrealización), ni por la forma en que los demás la ven o la estiman (necesidades sociales o de estima), ni en el hecho de si está respirando aire limpio (necesidades de seguridad). No obstante, conforme se satisface cada necesidad importante, entrará en juego la siguiente necesidad en importancia.

Percepción

Un individuo motivado está listo para actuar. La forma en que éste se comporte estará influida por su propia percepción acerca de la situación. Todos nosotros aprendemos gracias al flujo de información que llega a nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin em-

Marketing real 5.1

Investigación “de contacto”: Comprender la mente de los consumidores

Con frecuencia los consumidores no saben o no pueden describir por qué actúan como lo hacen. Por consiguiente, los investigadores de la motivación utilizan una variedad de técnicas de indagación para descubrir emociones y actitudes subyacentes hacia las marcas y las situaciones de compra. Estas técnicas, algunas veces extrañas, van desde la asociación libre y las pruebas de interpretación de manchas de tinta, hasta solicitar a los consumidores que imaginen ensoñaciones y fantasías acerca de las marcas o las situaciones de compra. Un escritor ofrece el siguiente resumen lleno de ironía sobre una sesión de investigación de la motivación:

Buenos días, damas y caballeros. Los hemos reunido aquí hoy para realizar una pequeña investigación del consumidor. Ahora, recuéstense en el diván, avienten sus inhibiciones por la ventana y tratemos de hacer un poco de asociación libre. Primero, piensen en las marcas como si fueran sus *amigas*. Imaginen que pueden conversar con sus alimentos enlatados. ¿Qué dirían ellos? ¿Y ustedes que les dirían?... Ahora, imaginen a su champú como si fuera un animal. Sigan, no sean tímidos. ¿Sería un oso panda o un león? ¿Una serpiente o un gusano? Para nuestro ejercicio final, sentémonos y tomemos nuestros marcadores mágicos. Dibujen la imagen del usuario típico de harina para hornear pasteles. ¿Estaría usando un delantal o un *negligé*? ¿O un traje sastre o un vestido de can-can?

Esta clase de técnicas proyectivas parecen bastante inocuas. Sin embargo, los mercadólogos están utilizando cada vez con mayor frecuencia este tipo de técnicas de contacto para hurgar dentro de la mente de los consumidores y desarrollar mejores estrategias de marketing. Por ejemplo, Shell Oil utilizó la investigación de la motivación en un intento por descubrir las verdaderas razones detrás de una década de escasas ventas:

Al gerente de publicidad corporativa de Shell Oil, Sixtus Oeschle, se le había agotado el ingenio. Durante meses, él y su equipo de investigadores habían estudiado la mente del consumidor y no obtuvieron resultados. “Probamos disparadores de la memoria psicográfica”, recuerda. “Aplicamos la terapia de los sueños.” Todo fue infructuoso. En un punto, incluso a los participantes se les repartieron montones de arcilla húmeda y se les solicitó que moldearan figuras que expresaran sus sentimientos internos hacia Shell.

Oeschle decidió que era tiempo de intentar algo radical. Para crear una imagen de mayor potencia para su marca de gasolina, Shell debía ir más al fondo —mucho más al fondo. Oeschle llamó a un investigador del consumidor que se especializa en grupos de enfoque o sesiones de grupo realizados bajo hipnosis. Los resultados, afirma Oeschle, sorprendieron incluso a los escépticos. “Debo decirle que fue algo fascinante, totalmente fascinante”, comenta. Después de atenuar la luz, el investigador se volvió hacia los participantes y los regresó hasta su infancia. “Él sólo seguía llevándolos hacia atrás y más atrás”, señala Oeschle, “hasta... que diciéndoles indica ‘ahora hablemme de su primera experiencia en una estación de gasolina’. Y la gente en realidad tenía imágenes de recuerdos. Me refiero a que *iban* ahí. Alguien explicó: ‘tenía tres años y medio. Estaba sentada en la parte trasera del Chevy último modelo de mi papá’. Era como si estuvieran en el ayer. Yo me quedé estupefacto”.

Sin embargo, el verdadero progreso surgió luego de que los participantes salieron del trance. “Cuando los regresó, les preguntó qué proveedor de gasolina preferían”, señala Oeschle. “Lo que me dejó atónito fue que para una persona



■ Investigación acerca de la motivación: Shell diseñó nuevos métodos de marketing con base en los conocimientos obtenidos de grupos de automovilistas bajo hipnosis, cuyos sentimientos actuales sobre las estaciones de gasolina se originan en experiencias en la niñez temprana.

esto estaba siempre ligado con esa experiencia de su niñez.”

Una mujer se ofreció como voluntaria y dijo que siempre se abastecía en Texaco. “Le preguntamos por qué”, recuerda Oeschle, “y contestó ‘no sé, creo que sólo me gusta Texaco’. Bueno, pues ésta era la pequeña niña de tres años y medio en la parte trasera del automóvil nuevo de su papá”.

Shell ahora está diseñando nuevos métodos de marketing con base en los conocimientos obtenidos de los grupos de automovilistas bajo hipnosis. Al parecer, Shell se había equivocado al razonar que, como las personas no compran gasolina hasta que al menos tienen 16 años, no había necesidad de dirigirse a los consumidores más pequeños. “Ellos no se distinguen ni siquiera en el radar de Shell”, se lamenta Oeschle. “Se nos ocurrió [...] que deberíamos averiguar la forma de influir de manera favorable en la gente, desde una edad temprana.”

Algunos mercadólogos descartan tales investigaciones acerca de la motivación por su complejidad. Sin embargo, como Shell, muchas empresas ahora están explorando las profundidades ocultas del inconsciente de los consumidores. “Esta clase de tácticas han sido adoptadas respetuosamente incluso por los juiciosos y experimentados capitanes de la industria”, observa un analista. “En empresas como Kraft, Coca-Cola, Procter & Gamble y Chrysler, los consultores más solicitados no provienen de compañías tradicionales [de consultoría como McKinsey. Sino que provienen de marcas consultoras con nombres como Archetype Discoveries, Psychologics y Semiotic Solutions.”

Fuentes: los ejemplos y citas fueron tomados de Ruth Shalit, “The Return of the Hidden Persuaders”, Salon Media, 27 de septiembre de 1999, obtenido on line en www.salon.com; Annetta Miller y Dody Tsiantar, “Psyching Out Consumers”, *Newsweek*, 27 de febrero de 1989, pp. 46-47; Alison Stein Wellner, “Research on a Shoestring”, *American Demographics*, abril de 2001, pp. 38-39; y “Taste-Review & Outlook: Sweet 16”, *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2003, p. W13. Véase también Leon G. Schiffman y Leslie L. Kanuk, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: 2004), capítulo 4.

FIGURA 5.5**Jerarquía de necesidades de Maslow.**

Fuente: de Motivation and Personality por Abraham H. Maslow. Copyright © 1970 por Abraham H. Maslow. Copyright 1954, 1987 por Harper & Row Publishers, Inc. Se reproduce con autorización de Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Véase también Barbara Marx Hubbard, "Seeking Our Future Potentials," The Futurist, mayo de 1998, pp. 29-32.

**Percepción**

Proceso mediante el cual los seres humanos seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

bargo, cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta la información sensorial de forma individual. La **percepción** es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

La gente podría tener incluso distintas percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos perceptuales: la atención, la distorsión y la retención selectivas. Cotidianamente la gente está expuesta a una gran cantidad de estímulos. Por ejemplo, un analista estima que nos exponemos a cerca de 5,000 anuncios cada día.²⁶ Es imposible poner atención en todos esos estímulos. La *atención selectiva* (la tendencia de la gente a filtrar la mayoría de la información a la que se ve expuesta) implica que los mercadólogos deben trabajar especialmente duro para llamar la atención del consumidor.

Aun los estímulos percibidos no siempre se captan en la forma deseada. Cada individuo ajusta la información de entrada en un esquema mental existente. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de las personas a interpretar la información de manera que sustente sus creencias. Si usted desconfía de una empresa, por ejemplo, es probable que perciba incluso sus anuncios honestos como asuntos cuestionables. La distorsión selectiva implica que los mercadólogos deben intentar comprender los esquemas mentales de los consumidores y la forma en que éstos influyen en la interpretación de la publicidad y la información de ventas.

La gente también olvida gran parte de lo que aprende; suele retener información que apoya sus actitudes y creencias. Gracias a la *retención selectiva*, los clientes tienden a recordar los aspectos positivos de una marca que prefieren, y a olvidar los aspectos positivos sobre las marcas competidoras. Considerando la exposición, la distorsión y la retención selectivas, los mercadólogos deben hacer un gran esfuerzo para transmitir sus mensajes. Este hecho explica por qué los mercadólogos utilizan tanto drama como repetición al enviar mensajes a su mercado.

De modo interesante, aun cuando a la mayoría de los gerentes de marketing les interesa que se perciban sus ofertas, a algunos consumidores les preocupa verse afectados por mensajes de marketing sin siquiera saberlo —mediante la *publicidad subliminal*. En 1957, un investigador anunció que había mostrado imágenes intermitentes con las frases “Coma palomitas de maíz” y “Beba Coca-Cola” en la pantalla de un cine de Nueva Jersey, cada cinco segundos durante 1/300 de segundo. Informó que aunque la audiencia no reconoció conscientemente tales mensajes, los recibieron de manera subconsciente y compraron un 58 por ciento más palomitas de maíz y 18 por ciento más Coca-Cola. De forma repentina, publicistas y grupos de protección al consumidor se interesaron mucho por la percepción subliminal. Entonces, la gente manifestó sus temores de ser víctima de un lavado de cerebro, y tanto California como Canadá declararon ilegal esta práctica. Aunque posteriormente el investigador admitió haber inventado los datos, el tema continúa suscitando polémica. Algunos consumidores aún temen ser manipulados por mensajes subliminales.

Diversos estudios realizados por psicólogos e investigadores del consumidor no han encontrado una relación entre los mensajes subliminales y el comportamiento del consumidor. Parece que la publicidad subliminal simplemente no tiene el poder que le atribuyen sus críticos. La mayoría de los publicistas se burla de la idea de una posible conspiración industrial para manipular a los consumidores a través de mensajes “invisibles”. Un experto afirma: “[algunos consumidores creen que somos] magos capaces de manipularlos a voluntad. ¡Ajá! ¡Caramba! Como sabemos, aquí entre nosotros, la mayoría [de nosotros] tenemos dificultades para lograr un 2 por ciento de aumento en las ventas con la ayuda de \$50 millones en los medios de comunicación y con imágenes bastante directas de sexo, dinero, poder y otros [motivadores] de las emociones humanas. La simple idea de [que nosotros] ser [seamos] titiriteros, jalando cruelmente de los hilos de los consumidores como marionetas se vuelve casi insoportable”.²⁷

- Percepción selectiva: es imposible que la gente ponga atención en los miles de anuncios a los que está expuesta cotidianamente, de manera que filtran la mayoría de éstos.



Aprendizaje

Cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

Aprendizaje

Cuando la gente actúa, aprende. El **aprendizaje** señala cambios en la conducta de un individuo gracias a la experiencia. Los teóricos del aprendizaje afirman que la mayoría del comportamiento humano se aprende. El aprendizaje ocurre a través de la interacción de *impulsos, estímulos, indicios, respuestas y reforzamiento*.

Un *impulso* es un estímulo interno fuerte que induce a la acción. Un impulso se convierte en un motivo cuando está dirigido hacia un *objeto de estímulo* específico. El impulso de cierto individuo hacia la autorrealización, por ejemplo, lo motivaría a considerar la compra de una cámara digital moderna. La respuesta del consumidor a la idea de comprar una cámara está condicionada por los indicios del entorno. Los *indicios* son pequeños estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responderá la persona. Por ejemplo, el individuo podría observar diversas marcas de cámaras en un aparador, escuchar sobre un precio de venta especial o hablar acerca de estos aparatos con un amigo. Todos éstos son indicios que podrían afectar la *respuesta* del consumidor respecto de su interés de adquirir el producto.

Suponga que el consumidor compra una cámara digital Nikon. Si la experiencia es gratificante, probablemente utilizará la cámara cada vez con mayor frecuencia, y se *reforzará* su respuesta. Entonces, la próxima vez que el consumidor adquiera una cámara, unos binoculares o un artículo similar, existen mayores probabilidades de que se trate de un producto Nikon. Para los mercadólogos el significado práctico de la teoría de aprendizaje es que es posible crear demanda hacia un producto al asociarlo con impulsos fuertes, al utilizar indicios motivadores y al brindar un reforzamiento positivo.

Creencias y actitudes

Cuando la gente hace y aprende algo, adquiere creencias y actitudes, las cuales, a la vez, afectan su comportamiento de compra. Una **creencia** es la idea descriptiva que tiene una persona acerca de algo. Las creencias podrían basarse en conocimientos reales, en opiniones o en la fe, y podrían tener una carga emocional o carecer de ella. Los mercadólogos están interesados en las creencias de las personas acerca de productos y servicios específicos, ya que tales creencias forman imágenes de productos y marcas que influyen en su comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas y evitan la compra, el mercadólogo buscará lanzar una campaña para corregirlas.

Los seres humanos tienen actitudes hacia la religión, la política, la vestimenta, la música, los alimentos y hacia casi cualquier otra cuestión. Una **actitud** describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias relativamente consistentes de un individuo hacia un objeto o idea. Las actitudes ponen a la gente en un estado mental de agrado o desagrado hacia las cosas, es decir, para acercarse o alejarse de ellas. Nuestro consumidor de la cámara digital quizá tenga actitudes como “comprar lo mejor”, “los japoneses fabrican los mejores aparatos electrónicos en el mundo”, y “la creatividad y la expresión personal son algunas de las cuestiones más importantes de la vida”. Si fuera así, la cámara Nikon se ajustaría bien a las actitudes existentes en el consumidor.

Es difícil modificar las actitudes. Las actitudes de una persona se ajustan a un patrón, y el cambio de una actitud podría requerir ajustes difíciles en muchas otras. Entonces, una empresa por lo general debería intentar ajustar sus productos a las actitudes existentes, en vez de

Creencia

Idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo.

Actitudes

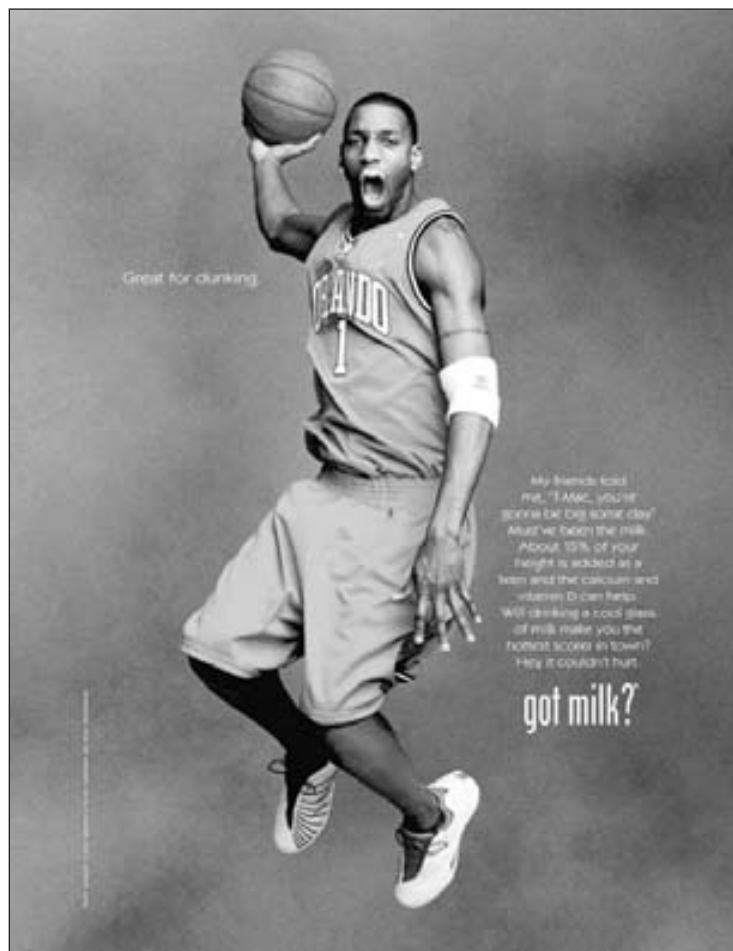
Evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea.

tratar de cambiar las actitudes. Desde luego, hay excepciones donde el costo por intentar cambiar las actitudes podría rendir magníficos frutos:

Para 1994, el consumo de leche llevaba 20 años disminuyendo. Había una percepción general de que la leche era poco saludable, anticuada, sólo para los niños, o buena únicamente con galletas y pastel. Para contrarrestar tales ideas, el National Fluid Milk Processors Education Program (MilkPEP) inició una campaña publicitaria que mostraba a celebridades con “bigotes de leche” y la leyenda GOT MILK? (¿TIENE LECHE?) La campaña no sólo resultó bastante popular, sino que además fue exitosa: no sólo detuvo la disminución, sino que en realidad se incrementó el consumo de leche. La campaña aún está en vigor. Aunque el mercado meta inicial eran las mujeres de veintitantos años, la campaña se extendió hacia otros mercados meta y logró un estatus de culto entre los adolescentes, para deleite de sus padres. Los jóvenes coleccionan los anuncios impresos que presentan celebridades, desde las estrellas de la música Hanson y LeAnn Rimes, la supermodelo Tyra Banks, la Rana René y Garfield, hasta ídolos deportivos como Jeff Gordon, Mia Hamm, Venus y Serena Williams. Con base en esta popularidad con los adolescentes, la industria abrió un sitio web (www.whymilk.com), donde los jóvenes pueden hacer su propio bigote lácteo, ver los anuncios recientes de GOT MILK? o conocer información acerca de “todo lo que necesita saber acerca de la leche”. La industria también promueve la leche con este grupo mediante campañas de marketing básicas. Recientemente lanzó un evento promocional de giras para buscar a las mejores bandas musicales y bailarines adolescentes. La mejor banda recibirá un contrato para grabación y el bailarín más talentoso pasará el próximo verano en la Casa de Playa de MTV. Los adolescentes también participan en un concurso de los bigotes de leche en la revista *Rolling Stone*, junto con un músico famoso, y después acompañan a la celebridad durante un día como parte de su personal técnico.²⁸

Ahora apreciamos las diversas fuerzas que actúan sobre el comportamiento del consumidor. La decisión del consumidor es resultado de la interacción compleja de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

■ Resulta difícil cambiar las actitudes, pero la muy popular campaña de los “bigotes de leche”, realizada por el programa National Fluid Milk Processors, fue exitosa al modificar las actitudes hacia la leche.



Tipos de comportamiento en la decisión de compra

El comportamiento de compra difiere mucho según el producto de que se trate: dentífrico, raqueta de tenis, servicios financieros o automóvil nuevo. Las decisiones más complejas suelen requerir de un número de participantes mayor en la compra y mayor análisis por parte del comprador. La figura 5.6 muestra los tipos de comportamiento de compra del consumidor con base en los grados de participación del comprador y en la magnitud de la diferencia entre las marcas.²⁹

Comportamiento de compra complejo

Comportamiento de compra complejo

Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una participación importante del consumidor en la compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

Los consumidores tienen un **comportamiento de compra complejo** cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias significativas entre las marcas. Los consumidores podrían participar intensamente cuando el producto es costoso, implica riesgos, se adquiere con poca frecuencia y expresa muchas cuestiones personales. Generalmente, el consumidor tiene mucho que aprender acerca de la categoría del producto. Por ejemplo, el comprador de una computadora personal tal vez no sepa qué atributos tomar en cuenta. Muchas características de productos no tienen un significado real para un consumidor inexperto: “procesador Pentium a 3.4 GHz”, “resolución súper VGA” o “2 GB de memoria SDRAM”.

Este comprador atravesará por un proceso de aprendizaje, desarrollando primero creencias acerca del producto, y luego actitudes, hasta tomar una decisión de compra bien fundamentada. Quienes venden productos de alta participación deben saber cómo los consumidores de alta participación recaban información y la evalúan. Necesitan ayudar a que los compradores aprendan acerca de los atributos de acuerdo con la clase de productos y su importancia relativa. Tienen que diferenciar las características de su marca, tal vez describiendo sus beneficios mediante anuncios impresos con textos específicos. Deben motivar a los vendedores de las tiendas y a las amistades del comprador para que influyan en la elección de marca final.

Comportamiento de compra que reduce la disonancia

Comportamiento de compra que reduce la disonancia

Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por alta participación aunque escasas diferencias percibidas entre las marcas.

El **comportamiento de compra que reduce la disonancia** se presenta cuando los consumidores participan intensamente en una compra costosa, poco frecuente o riesgosa, pero observan escasas diferencias entre las marcas. Por ejemplo, los consumidores que compran alfombras podrían enfrentar una decisión de alta participación porque las alfombras son costosas y constituyen una forma de autoexpresión. No obstante, los compradores considerarían que la mayoría de las marcas de alfombras son iguales en un rango de precios. En tal caso, como las diferencias percibidas entre las marcas no son significativas, los compradores podrían visitar algunas tiendas para indagar qué se vende, pero hacer la compra con relativa rapidez; responderían básicamente a un buen precio o a la comodidad de una compra.

Después de la compra, los consumidores experimentarían *disonancia* (incomodidad) *posterior a la compra* si perciben desventajas en la marca de alfombras adquirida o escuchan comentarios favorables acerca de marcas que no eligieron. Para contrarrestar esta disonancia, las comunicaciones del comerciante después de la venta deberían ofrecer evidencia y apoyo que ayuden a los consumidores a sentirse bien con sus elecciones de marca.

Comportamiento de compra habitual

Conducta de compra del consumidor en situaciones caracterizadas por baja participación de éste, quien percibe escasas diferencias importantes entre las marcas.

Comportamiento de compra habitual

El **comportamiento de compra habitual** se presenta en condiciones de baja participación del consumidor y escasas diferencias significativas entre las marcas. Por ejemplo, consideremos la sal. Los consumidores se interesan poco por esta categoría de producto: simplemente van a

FIGURA 5.6

Cuatro tipos de comportamiento de compra.

Fuente: adaptado de Henry Assael, Consumer Behavior and Marketing Action (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright © 1987 por Wadsworth, Inc. Se reproduce con autorización de Kent Publishing Company, una división de Wadsworth, Inc.

	Alta participación	Baja participación
Diferencias significativas entre las marcas	Comportamiento de compra complejo	Comportamiento de compra que busca la variedad
Escasas diferencias entre las marcas	Comportamiento de compra que reduce la disonancia	Comportamiento de compra habitual

la tienda y buscan una marca. Si continúan buscando la misma marca, se debe a un hábito más que a una fuerte lealtad hacia la marca. Parece que los consumidores tienen escasa participación en la compra de la mayoría de los productos de bajo costo que se adquieren con frecuencia.

En tales casos, el comportamiento del consumidor no transita la secuencia común de creencia-actitud-comportamiento. Los consumidores no buscan detenidamente información acerca de las marcas, ni evalúan sus características, ni toman decisiones de peso respecto de qué marcas comprar. En cambio, reciben información de forma pasiva cuando miran la televisión o leen revistas. La repetición de los anuncios crea *familiaridad con la marca* en vez de *convicción por la marca*. Los consumidores no se forman actitudes fuertes hacia una marca; la seleccionan porque les es familiar. Puesto que no participan intensamente en la compra del producto, tal vez no evalúan la decisión ni siquiera después de la compra. Así, en el proceso de compra intervienen las creencias acerca de la marca que se forman por el aprendizaje pasivo, seguidas de un comportamiento de compra, el cual podría o no ir seguido por una evaluación.

Como los compradores no están muy comprometidos con alguna marca, los comerciantes de productos de escasa participación, con pocas diferencias entre las marcas, suelen utilizar promociones de precio y de venta para estimular la prueba de sus artículos. Al anunciar un producto de baja participación, el texto del anuncio debe resaltar tan sólo algunos aspectos clave. El simbolismo visual y las imágenes son importantes porque fácilmente se recuerdan y se asocian con la marca. Las campañas publicitarias deberían incluir la continua repetición de mensajes de corta duración. La televisión suele ser más eficaz que los medios impresos porque se trata de un medio de escasa participación, adecuado para el aprendizaje pasivo. La planeación de la publicidad tiene que basarse en la teoría del condicionamiento clásico, según la cual los compradores aprenden a identificar cierto producto por un símbolo vinculado de manera repetida a éste.

Comportamiento de compra que busca variedad

Comportamiento de compra que busca la variedad

Conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de éstos, aunque perciben diferencias importantes entre las marcas.

Los consumidores manifiestan un **comportamiento de compra que busca variedad** en situaciones caracterizadas por baja participación, pero donde se perciben diferencias importantes entre las marcas. En tales casos, los consumidores suelen realizar muchos cambios de marca. Al comprar galletas, por ejemplo, un consumidor podría tener ciertas creencias, elegir una marca sin demasiada evaluación, y luego evaluar esa marca durante el consumo. Sin embargo, en la siguiente ocasión, el consumidor podría elegir otra marca por aburrimiento o simplemente por probar algo diferente. Aquí el cambio de marcas ocurre por la búsqueda la variedad más que por insatisfacción.

En esta clase de categorías de producto, la estrategia de marketing quizá sea distinta para la marca líder del mercado y para las marcas menores. El líder del mercado tratará de alentar el comportamiento de compra habitual dominando el espacio en los anaqueles, manteniendo los anaqueles bien surtidos y lanzando frecuente publicidad de recordatorio. Las empresas retadoras fomentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ventas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo.

El proceso de decisión del comprador

Ahora que hemos estudiado las influencias que afectan a los compradores, estamos listos para examinar la forma en que los consumidores toman decisiones de compra. La figura 5.7 muestra que el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas: *reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de comprar y comportamiento posterior a la compra (post-compra)*. Resulta claro que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra real, y que continúa durante mucho tiempo después. Los mercadólogos necesitan enfocarse en todo el proceso de compra y no sólo en la decisión de compra.

La figura sugiere que los consumidores pasan por las cinco etapas en cada compra. No obstante, en compras más rutinarias, a menudo los consumidores se saltan alguna de esas etapas o invierten su orden. Una mujer que compra su marca habitual de dentífrico reconocería la necesidad y pasaría directamente a la decisión de compra, saltándose las etapas de búsqueda de información y evaluación. Sin embargo, utilizamos el modelo de la figura 5.7 porque muestra todas las consideraciones que surgen cuando un consumidor enfrenta una situación de compra nueva y compleja.

Reconocimiento de necesidades

Reconocimiento de necesidades

Primera etapa del proceso de decisión del comprador, en la cual éste reconoce un problema o una necesidad.

El proceso de compra inicia con el **reconocimiento de necesidades**: el comprador detecta un problema o una necesidad. La necesidad puede originarse por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales del individuo (hambre, sed, sexo) se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también podría detonarse mediante *estímulos externos*. Por ejemplo, un anuncio o una plática con un amigo podrían llevarlo a usted a pensar acerca de comprar un nuevo automóvil. En esta etapa, el mercadólogo

FIGURA 5.7

Proceso de decisión del comprador.



debería investigar a los consumidores para averiguar qué tipos de necesidades o problemas surgen, qué los provoca y la forma en que llevaron al consumidor hacia ese producto en particular.

Búsqueda de información

Búsqueda de información

Etapa del proceso de decisión del comprador, en la cual se estimula al consumidor para que busque más información; podría ser que el consumidor sólo preste más atención, o que inicie una búsqueda activa de información.

Un consumidor interesado quizá busque más información o no. Si su impulso es fuerte y cerca hay un producto que lo satisface, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no es así, el consumidor podría almacenar la necesidad en su memoria o realizar una **búsqueda de información** relacionada con la necesidad. Por ejemplo, una vez que usted ha decidido que necesita un automóvil nuevo, por lo menos quizá ponga mayor atención en los anuncios de automóviles, en los vehículos de sus amigos o en las conversaciones acerca de este tema. O tal vez busque activamente material de lectura, llame a sus amigos por teléfono o reúna información de otras fuentes. Qué tanta investigación realice 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 asigne a la información adicional y de la satisfacción que sienta por la búsqueda.

Los consumidores obtienen información de muchas fuentes, las cuales incluyen *fuentes personales* (familia, amigos, vecinos, conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, distribuidores, empaque, exhibiciones), *fuentes públicas* (medios de comunicación masiva, organizaciones de defensa del consumidor) y *fuentes empíricas* (manipular, examinar y utilizar el producto). La influencia relativa de dichas fuentes de información varía de acuerdo con el producto y con el comprador. En general, el consumidor recibe la mayor cantidad de información sobre un producto de fuentes comerciales, es decir, aquellas que controla el comerciante. Sin embargo, las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Las fuentes comerciales normalmente *informan* al comprador, pero las fuentes personales *legitimizan* o *evalúan* los productos para el comprador.

Conforme se obtiene más información, aumentan la conciencia y los conocimientos del consumidor acerca de las marcas disponibles y sus características. En su búsqueda de información sobre automóviles, quizás usted se entere de las diversas marcas disponibles. La información también podría ayudarlo a dejar de considerar ciertas marcas. Una empresa debe diseñar su mezcla de marketing para que los prospectos estén conscientes y conozcan acerca

- El reconocimiento de necesidades puede activarse mediante la publicidad.



de su marca; debería identificar de manera cuidadosa las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada una.

Evaluación de alternativas

Evaluación de alternativas

Etapa del proceso de decisión del comprador donde el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas entre el conjunto de opciones.

Hemos visto como el consumidor utiliza la información para llegar a una serie final de opciones de marca. ¿De qué manera el consumidor elige entre las alternativas de marcas? El mercadólogo necesita tener conocimientos sobre la **evaluación de alternativas**, es decir, cómo el consumidor procesa la información para elegir un marca. Por desgracia, los consumidores no siguen un proceso sencillo y único de evaluación en todas las situaciones de compra, sino que funcionan diversos procesos de evaluación.

El consumidor se forma actitudes hacia distintas marcas mediante un procedimiento de evaluación. La manera en que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende de cada individuo y de la situación de compra específica. En ciertos casos, los consumidores se valen de cálculos concienzudos y del pensamiento lógico. En otros, los consumidores mismos realizan poca o ninguna evaluación: compran por impulso o se basan en la mera intuición. Algunas veces los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta; aunque en otras ocasiones acuden a los amigos, a los guías de consumo o los vendedores para recibir consejos de compra.

Suponga que usted ha disminuido sus opciones de automóviles a tres marcas. Y considere también que está principalmente interesado en cuatro atributos: estilo, economía de operación, garantía y precio. Para este momento, quizás usted tenga creencias acerca de la calificación de cada marca para cada uno de los atributos. Está claro que, si un automóvil califica mejor en todos los atributos, supondríamos que ése es el que usted elegiría. Sin embargo, sin duda las marcas varían en su atractivo. Usted podría basar su decisión de compra tan sólo en un atributo, y su elección sería fácil de predecir. Si usted prefiere el estilo por encima de todo, comprará el automóvil que considere que tiene el mejor estilo. No obstante, la mayoría de los compradores evalúan diversos atributos, y asignan a cada uno una importancia diferente. Si conociéramos la importancia que usted asigna a cada uno de los cuatro atributos, predeciríamos su elección de un automóvil de manera más confiable.

Los mercadólogos deberían estudiar a los compradores para averiguar la forma en que en realidad evalúan las alternativas de marca. Si conocen los procesos de evaluación que se llevan a cabo, podrían tomar medidas para influir en la decisión del comprador.

Decisión de compra

Decisión de compra

Decisión del comprador respecto de qué marca comprar.

En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y determina sus intenciones de compra. Por lo general, su **decisión de compra** será adquirir la marca preferida, aunque dos factores podrían interponerse entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor son las *actitudes de los demás*. Si alguien que es importante para usted piensa que debe comprar el automóvil con el menor precio, entonces se reducirán las probabilidades de que usted adquiera un automóvil más costoso.

El segundo factor son los *factores situacionales inesperados*. El consumidor puede establecer una intención de compra basada en cuestiones como sus expectativas del ingreso disponible, el precio a pagar y los beneficios a obtener. Sin embargo, sucesos inesperados cambiarían su intención de compra, por ejemplo, el empeoramiento de la situación económica nacional, un competidor cercano que disminuye su precio o el amigo que manifiesta sentirse desilusionado con el automóvil que usted había elegido. Así, las preferencias e incluso las intenciones de compra no siempre originan una decisión de compra real.

Comportamiento posterior a la compra

Comportamiento posterior a la compra

Etapa del proceso de decisión del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o insatisfacción.

El trabajo del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirirlo, el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho, y tendrá un **comportamiento posterior a la compra**, que es de interés para el mercadólogo. ¿Qué determina si el comprador se siente satisfecho o no con una compra? La respuesta está en la relación existente entre las *expectativas del consumidor* y el *desempeño percibido* del producto. Si éste no cumple con las expectativas, el consumidor se sentirá desilusionado; en cambio, si cumple con las expectativas, el consumidor se sentirá satisfecho; y si excede las expectativas, el consumidor estará encantado.

Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor, lo cual sugiere que los vendedores deberían prometer sólo aquello que sus marcas pueden brindar, de manera que los compradores queden satisfechos. Incluso algunos comerciantes podrían subestimar los niveles de desempeño de su producto para fomentar la satisfacción posterior del consumidor. Los vendedores de los aviones Boeing, por ejemplo, tienden a ser conservadores al estimar los beneficios potenciales de sus aeronaves. Casi siempre subestiman el rendimiento de combustible: prometen un 5 por ciento de ahorro que en realidad resulta ser del 8 por ciento. Los clientes se sienten deleitados con un desem-

Marketing real 5.2

Lexus: Deleitando a los clientes para que regresen

Cierre los ojos durante un minuto e imagine la compra típica de un automóvil. ¿No está impresionado? Hable con algún amigo que tenga un Lexus y sin duda tendrá una imagen muy diferente. La compra típica de un Lexus es... bueno, todo menos típica.

En Plano, Texas, los clientes de Lexus que esperan mientras dan servicio a sus automóviles pueden arrellanarse en un sillón bastante cómodo, mirar la pantalla gigante de un televisor, navegar por Internet o tomar café en el área de bebidas. El concesionario evalúa la posibilidad de añadir un área de manicura. “Intentamos convertir la agencia en algo muy similar a lo que sería una guarida en su propio hogar”, comenta el presidente de la distribuidora.

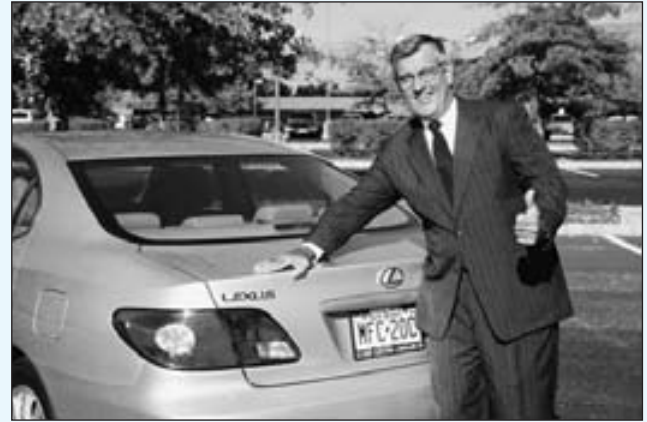
En California, otro distribuidor de Lexus compró una máquina de \$50,000 para simular tiros de golf de manera que los clientes practiquen mientras esperan un cambio de aceite. En el otro extremo del país, un concesionario en Raleigh, Carolina del Norte, ofrece un centro de negocios totalmente equipado para ejecutivos ajetreteados, que incluye una máquina de fax y acceso inalámbrico a Internet. Los clientes menos ocupados podrían relajarse en el comedor de un salón adyacente, o charlar tomando una tasa de café Starbucks recién elaborado con un plato de galletas con chispas de chocolate recién hechas.

¿Por qué todo ese servicio tan especial? Lexus sabe que el buen marketing no termina con la venta. Mantener a los clientes felices *después* de la venta constituye la clave para construir relaciones duraderas. Los distribuidores de todo el país tienen una meta común: deleitar a los clientes y conservarlos para que regresen. Lexus considera que si uno “deleita al cliente, y continúa haciéndolo, tendrá un cliente de por vida”. Y Lexus entiende lo valioso que podría ser un cliente; estima que, en promedio, el valor de por vida de un cliente de Lexus es de \$600,000.

A pesar de las atenciones, pocos clientes de Lexus pasan mucho tiempo con el distribuidor. Lexus sabe que la mejor visita al distribuidor es aquella que no se tiene que realizar, por lo que desde el inicio fabrica automóviles que satisfagan al cliente: automóviles de alta calidad que necesitan poco mantenimiento. En su “Convenio Lexus”, la empresa promete que fabricará “los mejores automóviles que se hayan construido”. En 2004, J. D. Power nuevamente calificó a Lexus como la mejor marca de calidad inicial. El modelo Lexus sc 430 estableció el récord para el menor número reportado de fallas en la calidad.

No obstante, cuando un automóvil necesita mantenimiento, la empresa hace todo lo posible para que sea sencillo y sin causar molestias. La mayoría de los concesionarios incluso recogen el automóvil y luego lo devuelven al terminar el servicio. El automóvil regresa impecable, gracias a una limpieza complementaria para eliminar los insectos, la suciedad del camino que se adhiere a su exterior o las manchas en la piel del interior. Incluso le sorprendería descubrir que retocaron la manija de una puerta para restaurar el brillo de fábrica del automóvil. “Mi esposa nunca comprará otro automóvil que no sea un Lexus”, afirma el propietario satisfecho de uno de estos vehículos. “Ellos van a nuestra casa, recogen el automóvil, le cambian el aceite, [lo embellecen] y lo devuelven. Ella está conquistada para toda la vida.”

Y cuando un cliente lleva un automóvil, Lexus lo repara correctamente desde la primera vez, y a tiempo. Los concesionarios saben que sus clientes tienen dinero, “de lo que no disponen es de tiem-



■ Deleitar al cliente: Lexus se compromete a ofrecer a los propietarios la experiencia más satisfactoria que hayan vivido.

po”. Entonces, distribuidores como Mike Sullivan de California están probando un sistema que utiliza a tres técnicos, en vez de uno, para el mantenimiento de los 60,000 kilómetros. El nuevo sistema disminuirá el tiempo de espera del cliente a la mitad. “No estoy en el negocio de los automóviles”, afirma un distribuidor, “estoy en el negocio del servicio”.

Además de consentir a los clientes con un servicio excelente, Lexus también ofrece experiencias especiales que fomentan las relaciones duraderas. Lexus de Australia, por ejemplo, recompensa a los clientes leales con paquetes VIP para el cine. Además, les da la oportunidad de comprar boletos para los mejores asientos en la Sydney Opera House; durante el intermedio, los clientes pueden visitar el salón exclusivo del Círculo Interno VIP, y tomar una copa de cortesía de vino Domaine Chandon, mientras abren su paquete de regalo VIP con mercancía conmemorativa exclusiva del espectáculo.

Según su sitio Web, desde el inicio, Lexus empezó a “revolucionar la experiencia automotriz mostrando un compromiso apasionado con los mejores productos, y apoyándose en concesionarios que crean la experiencia de ser propietario más satisfactoria que el mundo haya visto. Nosotros prometemos valorar al cliente como un individuo importante; buscamos hacer las cosas de forma correcta desde la primera vez y superar siempre las expectativas”.

Para Lexus, exceder las expectativas del cliente en ocasiones implica cumplir incluso con sus solicitudes aparentemente más exorbitantes. Dave Wilson, propietario de varias distribuidoras Lexus en el sur de California, dice haber recibido una carta de una propietaria de un Lexus molesta, quien gastó \$374 para reparar su automóvil en su agencia. Ella anteriormente había tenido cuatro vehículos Lexus sin un solo problema. En su carta mencionaba estar ofendida por tener que pagar por las reparaciones de su automóvil actual. Resulta que ella creía que el auto no necesitaba mantenimiento, que sólo tenía que subirse a él y conducir... y conducir y conducir. “Pensaba que no tenía que hacer nada a su Le-

(continúa)

Lexus: Deleitando a los clientes para que regresen

continuación

xus", comenta Wilson. "El automóvil tenía 100,000 kilómetros y nunca le habían cambiado el aceite". Wilson le devolvió sus \$374.

Por todas esas razones, Lexus ha cumplido con su ambiciosa promesa de satisfacer al cliente. Ha cultivado lo que parecen ser los propietarios de automóviles más satisfechos del mundo. De forma habitual, Lexus es el mejor no sólo en las calificaciones de calidad de J. D. Power, sino también en las evaluaciones de satisfacción del cliente, y no únicamente en Estados Unidos, sino en todo el mundo. En el 2004, en el Reino Unido, Lexus obtuvo la puntuación más alta de satisfacción del cliente otorgada por J. D. Power en sus 11 años de historia. La satisfacción del cliente, por supuesto, se traduce en ventas y en lealtad hacia la marca. El año pasado, por cuarto año consecutivo, Lexus fue el automóvil de lujo número uno en ventas de este país. Y una vez que alguien se convierte en cliente de Lexus, siempre será un cliente de Lexus. (Esta empresa conserva al 84 por ciento de los clientes que acuden con el concesionario para un servicio de mantenimiento.)

Fuentes: Jean Halliday, "Dealers Improve Waiting Areas to Boost Loyalty", *Automotive News*, 22 de marzo de 2004, p. 38; Doron Levin, "Lexus Breaks the 'Rule' to Reign as Top Luxury Marque", *The Detroit News*, 21 de enero de 2004; "J. D. Power and Associates and What Car? Report", nota de prensa, 20 de abril de 2004; 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; J. D. Power and Associates, "Lexus Dealers Repeat Top Ranking in Satisfaction with Vehicle Service", nota de prensa, 25 de octubre de 2001; "Keeping the Customer 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 Reichtin, "Lexus: Growth Won't Hurt Brand's Cachet", *Automotive News*, 19 de abril de 2004, p. 49; "Lexus Sweeps Quality and Satisfaction Awards", nota de prensa de Lexus, 13 de mayo de 2004; y "Lexus Covenant", obtenido en www.lexus.com/about/corporate/covenant.html, enero de 2005.

Disonancia cognoscitiva

Incomodidad del comprador originada por un conflicto posterior a la compra.

peño mejor del que esperaban; compran nuevamente y le comunican a otros clientes potenciales que Boeing supera sus promesas.

Casi todas las compras importantes generan **disonancia cognoscitiva**, es decir, la incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra. Después de la compra, los consumidores se sienten satisfechos con los beneficios de la marca elegida y están contentos porque evitaron las desventajas de las marcas que no adquirieron. Sin embargo, toda compra implica un compromiso. Los consumidores también se sienten incómodos al adquirir las desventajas de la marca elegida y al perder los beneficios de las marcas que no compraron. Así, los consumidores experimentan al menos cierta disonancia posterior a la compra en cada adquisición.³⁰

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción del cliente es la clave para construir relaciones redituables con él, para mantener y cultivar clientes, y para cosechar los frutos del valor del cliente de por vida. Los clientes satisfechos compran nuevamente un producto, hablan a otras personas de manera favorable acerca del producto, ponen menos atención a las marcas y a los anuncios de la competencia, y adquieren otros productos de la empresa. Muchos comerciantes van más allá del simple hecho de *cumplir* con las expectativas de los clientes; buscan *deleitarlos* (véase Marketing real 5.2).

En contraste, un cliente insatisfecho responde de forma diferente. Las recomendaciones negativas entre personas suelen viajar más lejos y con mayor rapidez que las positivas, y dañan rápidamente las actitudes de los consumidores hacia una empresa y sus productos. Sin embargo, las empresas no deberían confiar simplemente en que los clientes insatisfechos manifestarán sus quejas de manera voluntaria cuando se sienten desilusionados. Los clientes más decepcionados casi nunca le comunicarán a la empresa su situación. Por lo tanto, una compañía debe medir la satisfacción del cliente de forma regular; necesita diseñar sistemas que *motiven* a los clientes a formular sus quejas. De esta forma, la empresa sabe cómo está haciendo las cosas y cómo mejoraría.

No obstante, ¿qué deben hacer las compañías respecto de los clientes insatisfechos? Como mínimo, la mayoría de las empresas ofrecen números telefónicos gratuitos y sitios Web para manifestar quejas y dudas. Por ejemplo, durante las dos últimas décadas, la línea de ayuda de Gerber (1-800-4-GERBER) ha recibido más de 5 millones de llamadas. El personal de asistencia telefónica, constituido básicamente por madres o abuelas, atiende las preocupaciones de los clientes y ofrece consejos para el cuidado de los bebés las 24 horas del día, los 365 días del año, a más de 2,400 personas que llaman diariamente. Los clientes también pueden visitar el sitio Web de Gerber y registrar su número telefónico, para que el personal de la empresa los llame después.

Al estudiar la decisión general del comprador, los mercadólogos pueden encontrar la manera de ayudar a los consumidores a que transiten el proceso. Por ejemplo, si los consumidores no están adquiriendo un nuevo producto porque no perciben su necesidad, la gerencia de marketing podría lanzar mensajes publicitarios que activen la necesidad y muestren cómo el producto resolvería los problemas de los clientes. Si éstos conocen el producto pero no lo compran porque tienen actitudes desfavorables hacia él, el mercadólogo debe encontrar la manera de cambiar el producto o de modificar las percepciones del consumidor.

El proceso de decisión de compra de nuevos productos

Nuevo producto

Bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevo.

Proceso de adopción

Proceso mental que sigue un individuo entre que se entera de una innovación y la adopción final.

Hemos estudiado las etapas por las que atraviesan los compradores al intentar satisfacer una necesidad. Los individuos pasan con rapidez o con lentitud por tales etapas, e incluso algunas de ellas pueden invertirse. Mucho depende de la naturaleza del comprador, del producto y de la situación de compra.

Ahora veremos la forma en que los compradores enfocan la compra de nuevos productos. Un **nuevo producto** es un bien, un servicio o una idea que los clientes potenciales perciben como nuevo. Es probable que haya estado en el mercado durante un tiempo, pero lo que interesa es la manera en que los consumidores se enteran por primera vez de la existencia de los productos, y toman decisiones sobre su adopción. Definimos el **proceso de adopción** como “el proceso mental que sigue un individuo entre que se entera de una innovación y su adopción final”; la *adopción* es la decisión que toma un individuo de convertirse en un usuario regular del producto.³¹

Etapas del proceso de adopción

Los consumidores pasan por cinco etapas en el proceso de la adopción de un nuevo producto:

- **Conciencia:** El consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero carece de información acerca de éste.
- **Interés:** El consumidor busca información acerca del nuevo producto.
- **Evaluación:** El consumidor considera si tiene sentido probar el nuevo producto.
- **Prueba:** El consumidor prueba el nuevo producto en una escala pequeña para incrementar o estimar su valor.
- **Adopción:** El consumidor decide utilizar plenamente y con regularidad el nuevo producto.

Este modelo sugiere que los mercadólogos de un nuevo producto deben pensar en la forma de ayudar a los consumidores a pasar por estas etapas. Un fabricante de televisores de alta definición (HDTV) podría descubrir que muchos consumidores que están en la etapa de interés no avanzan hacia la etapa de prueba a causa de la incertidumbre y lo cuantioso de la inversión. Si estos mismos consumidores estuvieran dispuestos a utilizar un HDTV durante un periodo de prueba pagando una cuota módica, el fabricante tendría que considerar la posibilidad de ofrecer un plan de prueba con opción a compra.

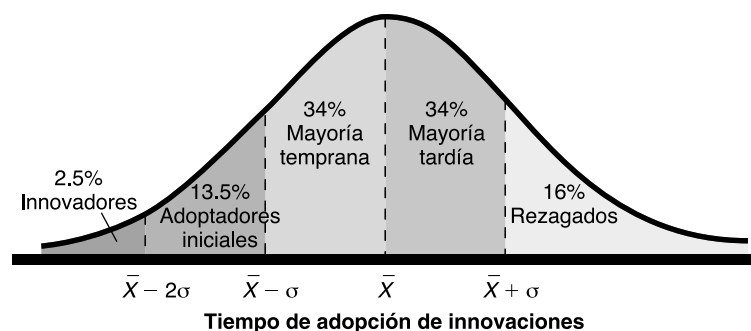
Diferencias individuales en el grado de innovación

La gente difiere mucho en su disposición a probar nuevos productos. En cada área de productos hay “pioneros de consumo” y adoptadores iniciales. Otras personas adoptan los nuevos productos mucho después. La gente se clasifica en las categorías de adoptadores que se muestran en la figura 5.8. Después de un inicio lento, un número creciente de individuos adoptan el nuevo producto. El número de adoptadores alcanza un máximo y luego decae a medida que se reduce el número de no adoptadores restantes. Los innovadores se definen como el primer 2.5 por ciento de los compradores que adoptan una nueva idea, es decir, quienes están a más de dos desviaciones estándar del tiempo promedio de adopción; en tanto que los adoptadores iniciales conforman el 13.5 por ciento siguiente, es decir, entre 1 y 2 desviaciones estándar; y así sucesivamente.

Los cinco grupos de adoptadores tienen diferentes valores. Los *innovadores* son aventureros —prueban nuevas ideas tomando cierto riesgo. Los *adoptadores iniciales* se guían por el

FIGURA 5.8
Clasificación de adoptadores según el tiempo relativo de adopción de innovaciones.

Fuente: Reproducida con autorización de The Free Press, una división de Simon & Shuster, de Diffusion of Innovations, quinta edición, por Everett M. Rogers. Copyright © 2003 por The Free Press.



respeto— son líderes de opinión en sus comunidades y adoptan nuevas ideas pronto aunque con cautela. La *mayoría temprana* actúa deliberadamente —aunque casi nunca son líderes, adoptan nuevas ideas 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. Finalmente, los *rezagados* parecen maniatados por las tradiciones— sospechan de los cambios y sólo adoptarán la innovación cuando se haya convertido en una especie de costumbre.

Esta clasificación de adoptadores sugiere que una empresa 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 jóvenes, tener una escolaridad e ingresos mayores altos que los adoptadores tardíos y los no adoptadores. Son más receptivos ante las cosas desconocidas, confían más en sus propios valores y juicio, y están más dispuestos a arriesgarse; además, son menos leales a las marcas y se muestran más proclives a aprovechar las promociones especiales como descuentos, cupones y muestras.

Influencias de las características del producto sobre la rapidez de la adopción

Las características del nuevo producto afectan la rapidez de su adopción. Algunos productos se vuelven populares de la noche a la mañana (Beanie Babies), mientras que otros tardan mucho tiempo en lograr la aceptación (HDTV). Cinco características son especialmente importantes por su influencia en la rapidez de adopción de una innovación. Por ejemplo, considere las características de la 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 por usar un HDTV —digamos en cuanto a la calidad de la imagen y la comodidad del televidente— más pronto se adoptarán esos aparatos.
- **Compatibilidad:** El grado en que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales. Por ejemplo, el HDTV es altamente compatible con los estilos de vida de los hogares de clase media alta. Sin embargo, no es muy compatible con los sistemas de programación y de transmisión de que disponen actualmente los consumidores.
- **Complejidad:** El grado en que la innovación es difícil de comprender o usar. Los HDTV no son muy complejos y, por lo tanto, una vez que haya mayor programación disponible y bajen los precios, les tomará menos tiempo penetrar en los hogares que a innovaciones más complejas.
- **Divisibilidad:** El grado en el que la innovación puede probarse durante un tiempo limitado. Los HDTV aún son muy caros. En la medida en que la gente pueda alquilarlos con opción a compra, aumentará su rapidez de adopción.
- **Comunicabilidad:** El grado en que los demás observan y describen los resultados del uso de la innovación. Como el HDTV se presta para una demostración y una descripción, su uso se extenderá con mayor rapidez entre los consumidores.

Otras características afectan la rapidez de adopción, como los costos iniciales y regulares, los riesgos y la incertidumbre, y la aprobación social. Los mercadólogos de nuevos productos deben investigar todos estos factores al desarrollar el nuevo producto y su programa de marketing.

Comportamiento de los consumidores a nivel internacional

Para las empresas, entender el comportamiento de los consumidores no es muy sencillo dentro de las fronteras de un país. Sin embargo, para las que operan en muchos países, entender y atender las necesidades de los consumidores podría convertirse en una labor titánica. Aunque es posible que los consumidores de distintos países tengan algunos rasgos en común, sus valores, actitudes y conductas suelen variar significativamente. Los mercadólogos internacionales deben entender estas diferencias y ajustar sus productos y programas de marketing en consecuencia.

En ocasiones las diferencias son evidentes. Por ejemplo, en muchos países de América Latina, donde la gente suele consumir cereal en el desayuno, Kellogg enfoca su marketing para persuadir a los consumidores de que seleccionen una marca de Kellogg en vez de una de la competencia. En Francia, sin embargo, donde la gente prefiere *croissants* y café, o ni siquiera se desayuna, la publicidad de Kellogg intenta simplemente convencer a las personas de que deben tomar cereal en el desayuno; su empaque incluye instrucciones paso a paso de cómo preparar el cereal. En India, donde muchos consumidores toman desayunos fritos pesados y muchas personas omiten este alimento, la publicidad de Kellogg busca convencer a los consumidores de que cambien a un desayuno más ligero y más nutritivo.

Con frecuencia, las diferencias entre los mercados internacionales son más sutiles, y podrían ser el resultado de diferencias físicas entre los consumidores y su entorno. Por ejemplo, Reming-

- El proceso de adopción: Este anuncio fomenta una prueba mediante el ofrecimiento de un cupón.



ton fabrica rasuradoras más pequeñas para que se ajusten a las manos más pequeñas de los consumidores japoneses, y rasuradoras de baterías para el mercado británico, donde son escasos los baños que tienen tomas de corriente. Otras diferencias provienen de la diversidad en las costumbres. En Japón, por ejemplo, donde la humildad y el respeto se consideran grandes virtudes, las técnicas de ventas muy insistentes se consideran ofensivas. Cuando no se logran entender las diferencias que hay entre las costumbres y el comportamiento de un país a otro, el resultado de los productos y los programas internacionales de los mercadólogos podría ser desastroso.

Los mercadólogos deben decidir el grado en que adaptarán sus productos y programas de marketing para que cubran las necesidades y culturas singulares de los consumidores de los diversos mercados. Por un lado, es conveniente estandarizar sus ofertas para simplificar las operaciones y sacar ventaja del ahorro en costos. Por otro lado, la adaptación de las actividades de marketing para cada país da como resultado productos y programas que satisfarán mejor las necesidades de los consumidores locales. La disyuntiva de adaptar o estandarizar la mezcla de marketing en los mercados internacionales ha provocado un animado debate en años recientes.

> Repaso de conceptos <

El mercado de consumidores en América Latina consiste en más de 500 millones de personas que consumen muchos millones de dólares en bienes y servicios cada año, convirtiéndolo en uno de los mercados de consumo más atractivos del planeta. El mercado mundial de consumidores incluye a más de 6,400 millones de seres humanos, los cuales varían significativamente en cuanto a su edad, ingresos, nivel de escolaridad y gustos. Entender cómo tales diferencias influyen en el *comportamiento de compra del consumidor* es uno de los desafíos más grandes que enfrentan los mercadólogos.

1. Defina el mercado de consumo y construya un modelo sencillo del comportamiento de compra del consumidor.

El *mercado de consumo* se compone de todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal. El modelo básico del comportamiento de compra del consumidor es el modelo de estímulo-respuesta, según el cual los estímulos de marketing (las cuatro P) y otras fuerzas importantes (económicas, tecnológicas, políticas, culturales) ingresan en la “caja negra” del consumidor y originan ciertas respuestas. Una vez dentro, producen

respuestas observables en el consumidor, como la elección del producto, la elección de la marca, el momento de compra y la magnitud de la compra.

2. Mencione los cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

El *comportamiento de compra del consumidor* se ve afectado por cuatro conjuntos de características principales: culturales, sociales, personales y psicológicas. Aunque los mercadólogos no pueden influir en muchos de esos factores, sí serían útiles para identificar a compradores interesados, y para diseñar productos y ofertas que cubran mejor las necesidades del consumidor. La *cultura* es el condicionante más fundamental de los deseos y de la conducta de un individuo. Incluye los valores básicos, las percepciones, las preferencias y los comportamientos que el individuo aprende de su familia y de otras instituciones importantes. Las subculturas son “culturas dentro de las culturas”, que poseen valores y estilos de vida distintivos, y que podrían basarse en cuestiones que van desde la edad hasta el origen étnico. La gente con distintas características culturales y subculturales

muestra distintas preferencias hacia productos y marcas. Como resultado, los mercadólogos deberían enfocar sus campañas de marketing en las necesidades especiales de ciertos grupos.

Los *factores sociales* también influyen en el comportamiento del comprador. Los *grupos de referencia* de un individuo (la familia, los amigos, las organizaciones sociales, las asociaciones profesionales) afectan de manera muy importante las elecciones de producto y de marca. La edad, la etapa en el ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras *características personales* del consumidor influyen en sus decisiones de compra. El *estilo de vida* de los consumidores, es decir, el patrón completo de actividades y de interacción con el mundo, también afecta las decisiones de compra. Finalmente, el comportamiento de compra del consumidor recibe la influencia de cuatro importantes *factores psicológicos*: la motivación, la percepción, el aprendizaje, y las creencias y actitudes. Cada uno de tales factores brinda una perspectiva diferente para entender el funcionamiento de la caja negra del comprador.

3. Liste y explique los principales tipos de comportamiento de decisión de compra y las etapas del proceso de decisión del comprador.

El comportamiento de compra varía enormemente entre diferentes tipos de productos y decisiones de compra. Los consumidores realizan un *comportamiento de compra complejo* cuando están muy interesados en una compra y perciben diferencias relevantes entre las marcas. El *comportamiento que reduce la disonancia* sucede cuando los consumidores tienen alta participación pero observan escasas diferencias entre las marcas. El *comportamiento de compra habitual* se presenta en condiciones de baja participación y poca diferencia entre marcas. En situaciones que se caracterizan por escasa participación, pero grandes diferencias percibidas entre marcas, los consumidores muestran un *comportamiento de compra que busca variedad*.

Al realizar una compra, el individuo atraviesa por un proceso de decisión que consiste en el *reconocimiento de necesidades*, la *búsqueda de información*, la *evaluación de alternativas*, la *decisión de compra* y el *comportamiento posterior a la compra*. La tarea del mercadólogo es entender el comportamiento de compra en cada etapa y los aspectos que influyen en ellas. Durante el *reconocimiento de ne-*

cesidades, el individuo detecta un problema o necesidad que podría satisfacer usando un producto o un servicio en el mercado. Una vez que se reconocen las necesidades, el consumidor se ve incitado a buscar más información y pasa a la etapa de *búsqueda de información*. Con la información a la mano, procede a la *evaluación de alternativas*, durante la cual se utiliza la información para evaluar marcas en el área elegida. De aquí, el consumidor toma una *decisión de compra* y adquiere realmente el producto. En la etapa final del proceso de decisión de compra, el *comportamiento posterior a la compra*, el individuo actúa según su satisfacción o su insatisfacción.

4. Describa los procesos de adopción y difusión de nuevos productos.

El proceso de adopción de producto tiene cinco etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Al inicio, el consumidor necesita estar consciente de que hay un nuevo producto. La *conciencia* conduce al *interés*, y el consumidor busca información acerca del nuevo producto. Una vez reunida la información, el individuo pasa a la etapa de *evaluación* y considera la probabilidad de comprar el nuevo producto. Después, en la etapa de *prueba*, experimenta con el producto a pequeña escala para estimar mejor su valor. Si el consumidor queda satisfecho con el producto, pasa a la etapa de *adopción*, pues decide utilizar el nuevo producto plenamente y con regularidad.

En cuanto a la difusión de nuevos productos, los consumidores responden a un ritmo diferente, dependiendo de sus características y de las características del producto. Los individuos son innovadores, adoptadores iniciales, o pertenecen a la mayoría temprana, a la mayoría tardía o a los rezagados. Los *innovadores* están dispuestos a correr el riesgo de probar nuevas ideas; los *adoptadores iniciales*, quienes con frecuencia son líderes de opinión comunitarios, aceptan rápido las nuevas ideas, pero de manera cautelosa; la *mayoría temprana*, pocas veces líder, decide deliberadamente probar nuevas ideas, y lo hace antes que el individuo promedio; la *mayoría tardía* prueba una innovación únicamente después de que la adoptó la mayoría de la gente, mientras que los *rezagados* adoptan una innovación sólo hasta que se haya convertido en una tradición. Los fabricantes tratan de que sus nuevos productos llamen la atención de adoptadores iniciales potenciales, en especial de los líderes de opinión.

> Términos clave <

Actitudes 157

Aprendizaje 157

Búsqueda de información 161

Clases sociales 145

Comportamiento de compra complejo 159

Comportamiento de compra del consumidor 141

Comportamiento de compra habitual 159

Comportamiento de compra que busca variedad 160

Comportamiento de compra que reduce la disonancia 159

Comportamiento posterior a la compra 162

Creencia 157

Cultura 142

Decisión de compra 162

Disonancia cognoscitiva 164

Estilo de vida 151

Evaluación de alternativas 162

Grupo 146

Líder de opinión 147

Mercado de consumidores 141

Motivo (o impulso) 154

Nuevo producto 165

Percepción 156

Personalidad 153

Proceso de adopción 165

Reconocimiento de necesidades 160

Subcultura 142

> Análisis de conceptos <

- ¿Cuál o cuáles de las siguientes características generales que afectan el comportamiento del consumidor influirían más en la compra de un nuevo CD: clase social, edad y etapa en el ciclo de vida, o creencias y actitudes?
- Un banco utilizó la investigación Values and Lifestyle (VALS), de SRI Consulting, para formar segmentos de clientes que no utilizan servicios automatizados o electrónicos. Con base en sus conocimientos del sistema de clasificación VALS, especule acerca de cuáles serían los tipos VALS secundarios y primarios en este segmento de clientes.
- En un paseo por Sears, suponga que escuchó el siguiente comentario, expresado en una conversación entre dos vendedores: "Creo que el director de ventas realmente conoce nuestros productos y el mercado, y esto lo he pensado durante muchos años." ¿El vendedor está expresando una creencia o una actitud? Explique.
- El vicepresidente de marketing de una empresa regional comercializadora de rosquillas al detalle afirma lo siguiente: "Creemos que nuestros clientes muestran comportamiento de compra de alta participación." ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?
- Compare y contraste el proceso de decisión de compra que alguien podría seguir al adquirir una nueva computadora, con el de la compra de un frasco de 360 gramos de crema de maní Jif estilo cremoso en Wal-Mart.
- Trabajando en un equipo pequeño, analice la siguiente pregunta: ¿Quién sería el mejor líder de opinión para un servicio de telefonía celular de alta tecnología, Carlos Slim o Rafael Márquez? Fundamente su respuesta.

> Aplicación de conceptos <

1. Usted es el vicepresidente de marketing de una pequeña compañía de software que desarrolló un nuevo y moderno programa para bloqueo del correo electrónico no deseado. Usted está a cargo de seleccionar un segmento de mercado meta para el lanzamiento del producto. ¿Cómo utilizaría el esquema de *difusión de innovaciones* de Roger para tomar esta decisión? ¿Cuáles son algunas de las probables características de este grupo de clientes?
2. Trabajando en un equipo pequeño, analice la forma en que el proceso de decisión del comprador en un estudiante universitario diferiría del de un esquiador de nieve, en cuanto a la compra de una

mochila. ¿Cómo utilizaría tales conocimientos para elaborar una campaña publicitaria?

3. El capítulo define la “evaluación de alternativas” como “la forma en que el consumidor procesa información para elegir una marca”. Suponga, como se analizó en el capítulo, que usted ya delimitó su opción de automóviles nuevos a las marcas A, B o C. Ya determinó los cuatro atributos más importantes de un automóvil nuevo y su importancia, y creó y llenó la siguiente matriz de evaluación. ¿Cuál de las alternativas del automóvil nuevo es más probable que seleccione?

Alternativas de automóviles nuevos				
Atributos	Importancia asignada	Marca A	Marca B	Marca C
Estilo	0.5	3	7	4
Economía de operación	0.2	6	5	7
Garantía	0.1	5	5	6
Precio	0.2	8	7	8

> Enfoque en la tecnología <

Después de la tragedia del 11 de septiembre de 2001, Biometric Technology surgió como uno de los sistemas más importantes y exactos de identificación personal. Los sistemas de Biometric identifican con base en la medición de una característica física, o una conducta o acción repetible del individuo. Reconocen a los individuos por la geometría de la mano, el escaneo de la retina y del iris, así como por patrones de huellas digitales, características faciales, características de la secuencia de ADN, impresiones de voz y firma manuscrita.

1. Mencione cinco situaciones en las cuales Biometric Technology ayudaría en un asunto o problema de su universidad. ¿Cómo ayudaría esta tecnología como estudiante o de otra manera?
2. ¿En qué situaciones esta tecnología serviría a los mercadólogos para entender mejor el proceso de compra o el proceso de decisión del consumidor? Explique.

> Enfoque en la ética <

Usted es el gerente de producto de Red Zone, un producto de servicios financieros que ofrece a los consumidores información sobre sus situaciones financieras personales. Comercializado directamente a los consumidores vía Internet y por correo directo, Red Zone se vende en forma de una membresía anual prepagada por \$79.95, después de una prueba gratuita de 30 días. Para atraer suscriptores, la empresa brinda el informe de una “Calificación Gratuita de Red Zone”, junto con la membresía de prueba. La promoción se centra en la “Calificación Gratuita de Red Zone”, con poca mención de la “membresía de prueba”. Todo el lenguaje promocional, los anuncios y la forma de pedido fueron aprobados por su departamento legal. La oferta de la “Calificación Gratuita de Red Zone” tiene una gran influencia en la etapa de evaluación del proceso de decisión del consumidor: origina un incremento del 50 por ciento en las membresías de prueba sobre la oferta básica.

Su investigación demuestra que una proporción significativa de los miembros que han pagado no se dan cuenta de que firmaron un contrato de membresía anual con Red Zone por \$79.95, que se cargarán a su tarjeta de crédito al terminar el período de prueba gratuita de 30 días. Cuando los miembros incautos de Red Zone reciben el estado de cuenta mensual

de su tarjeta de crédito y notan el cargo por \$79.95, a menudo manifiestan quejas por cargo fraudulento contra la empresa de la tarjeta de crédito. Además, con frecuencia continúan con una demanda ante las autoridades correspondientes. Su jefe, el VP de marketing, programó una junta con usted mañana para hablar sobre lo que debe hacer la empresa en cuanto al volumen de cartas de “quejas” que la compañía recibe de clientes y de las autoridades competentes por la forma en que se comercializa Red Zone.

1. Evalúe el proceso de compra del consumidor en Red Zone. ¿De qué manera las prácticas actuales de promoción afectan este proceso de compra?
2. ¿La promoción actual de Red Zone es legal? ¿Es ética? ¿Es una buena práctica de negocios?
3. ¿Qué recomendará mañana? ¿La empresa debería redirigir el enfoque de la promoción hacia el valor de la membresía de Red Zone y alejarlo de la “Calificación Gratuita de Red Zone”, incluso si esto disminuye las utilidades? ¿O debería usted decirle a su jefe que todo es legal y recomendarle que la empresa continúe vendiendo a Red Zone tal como está diseñada y como se promueve actualmente?

Caso empresarial

Mercadotecnia integral orientada a maximizar el valor percibido por los clientes y la rentabilidad del negocio

En el marketing hay recetas para el éxito, que se convierten en paradigmas que limitan la capacidad para detectar y aprovechar oportunidades de negocios. Una de estas recetas es la frase que reza “hay que iniciar por descremar el mercado”. Y en esa metáfora, la crema representa a los estratos socioeconómicos altos y medios, que están ubicados más cerca de la cúspide de la pirámide social. Según la teoría son estos segmentos los más rentables y atractivos.

En algunas economías de América Latina, el producto interno bruto per cápita equivale a poco menos de la tercera parte del que tienen las economías desarrolladas. La cúspide de la pirámide social es muy estrecha y la base muy amplia. Cerca del 80 por ciento de los habitantes se ubican en esa base. Por consiguiente, el mercado potencial a “descremar” es menor, en tanto que la competencia para atraer y retener a ese tipo de clientes es mayor. Muchas empresas se disputan la participación en el competido mercado de los electrodomésticos en los estratos socioeconómicos alto y medio altos; mientras que Elektra diseñó un negocio muy original, muy rentable y con plena orientación a satisfacer a los clientes que se encuentran en la base de la pirámide social, es decir, a los estratos popular y bajo.

La solución que Elektra ofrece a sus clientes se basa en una serie de artículos de marcas reconocidas, en muchas líneas como electrónica, línea blanca, muebles y enseres menores. Elektra desplaza estos productos a través de un esquema de crédito accesible y con precios bajos en un ambiente de servicio que inspira confianza y atracción a su mercado meta.

En 1990 inició con su estrategia de “Credifácil” y se alió con Western Union en el concepto “dinero en minutos”. En ese momento tenía 225 tiendas y operaba únicamente en Mé-

xico. Actualmente Elektra es uno de los distribuidores especializados y una de las empresas de financiamiento al consumidor más grandes en América Latina, con más del 60 por ciento de sus ventas a crédito y una red de poco más de 1,300 tiendas en seis países: México, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Honduras, Ecuador, Panamá y Perú.

Como complemento a su actividad comercial, la empresa fundó el Banco Azteca, que en su momento fue la institución financiera de mayor crecimiento de México. Después de alcanzar cierta solidez, Banco Azteca salió de igual manera en busca del que llama “el mercado de los pobres de América Latina”. Lo hizo ofreciendo productos bancarios y financieros en los mismos locales de la tienda Elektra. En 2004, el banco obtuvo una licencia temporal, que puede convertirse en permanente, para operar sucursales en Panamá. Busca seguir con Guatemala, Honduras, Perú y Ecuador, donde ya funcionan sus tiendas. Los analistas aplauden la estrategia del banco.

Credifácil es un tipo de crédito especialmente diseñado para clientes que tradicionalmente no han tenido acceso a créditos bancarios. Además de los créditos, Elektra ha desarrollado un esquema de recompensas en puntos para incentivar a sus clientes a pagar puntualmente, de la misma forma como lo tienen las marcas más prestigiadas.

Tales estrategias, combinadas con su extensa red de tiendas, hacen que sus productos estén accesibles para los consumidores en diferentes localidades. Las tiendas de Elektra tienen un diseño característico orientado a despertar interés entre los clientes: desde el diseño arquitectónico exterior y la elementos de imagen corporativa, hasta detalles como la música ambiental, el tipo de vestido de los empleados, la forma como se distribuye y se presentan las mercancías, y los colo-

res que se utilizan para informar y resaltar precios y ofertas dentro del establecimiento. Esta combinación de factores inspira la intención de compra en el mercado meta de Elektra.

Otro beneficio es la distribución de los productos mediante su sitio en Internet. Este servicio está disponible todo el día, y considera diversas formas de pago y entrega a domicilio. La empresa aprovecha las ventajas de la tecnología para distribuir productos en cientos de puntos de entrega en el país. En los últimos años Elektra también se ha dedicado a depurar su red, es decir, tanto a abrir como a reubicar tiendas, de manera que se localicen en los puntos más atractivos para sus clientes y sean más rentables para el corporativo.

Su potente eslogan “Nadie vende más barato que Elektra” se ha escuchado durante muchos años en la radio y la televisión, y ha contribuido al buen posicionamiento de esta empresa en su mercado meta. Dicho eslogan tiene elementos de autoridad, además de que se pronuncia de manera clara y vigorosa.

Una ventaja competitiva de la cadena es que ha contado con el respaldo de TV Azteca, la segunda televisora más importante de México, en el lanzamiento y mantenimiento de diversas campañas publicitarias estacionales.

En resumen, el éxito de Elektra consiste en saber equilibrar la relación costo-beneficio, tanto para la satisfacción de las necesidades de sus clientes como para la generación de utilidades constante. Su secreto se basa en detectar que los factores de costo-beneficio no son únicamente económicos. También influyen aspectos psicológicos, como el tiempo y la energía que se tiene que invertir para comprar un producto. La solución integral, es decir, costo, conveniencia y comunicación, de Elektra ha estado orientada a maximizar el valor de la experiencia de compra para sus clientes, logrando estable-

cer un esquema donde el desgaste emocional, el tiempo y el dinero invertidos se perciben como mínimos por sus clientes, en comparación con el beneficio tangible que reciben.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué tanto la cadena de tiendas Elektra como Banco Azteca salen al mercado de América Latina cuando aún queda mucho por crecer en México? ¿Qué elementos de la cultura de la región encuentran importantes para implantar esa estrategia? ¿Piensa usted que es la correcta? ¿Por qué?
2. Describa el modelo de comportamiento de compra del consumidor para Elektra, según la información presentada en el caso.
3. Es claro que existen elementos culturales que hacen factible la aplicación de las estrategias de Elektra en otros países de América Latina. ¿Cuáles son los factores subculturales que facilitan, o bien que limitan, la expansión de esta empresa?
4. Tanto las tiendas como el banco se enfrentan a diferentes procesos de adopción y difusión en cada país donde inician actividades. Piense en cómo se darían esos procesos en el país donde usted vive.

Fuente: Caso preparado por Jorge H. León Pardo, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, con la colaboración de Marcela Benassini. El autor agradece a la doctora Hyun-Sook Lee-Kim por su valiosa colaboración y el apoyo para la elaboración de este caso.

Fuente complementaria: “Azteca se hace Latinoamericano”, por Laura Suárez Samper, *América Economía On Line*, 5 de noviembre de 2004, núm. 289.

CAPÍTULO

6



Mercados de negocios y comportamiento de compra de negocios



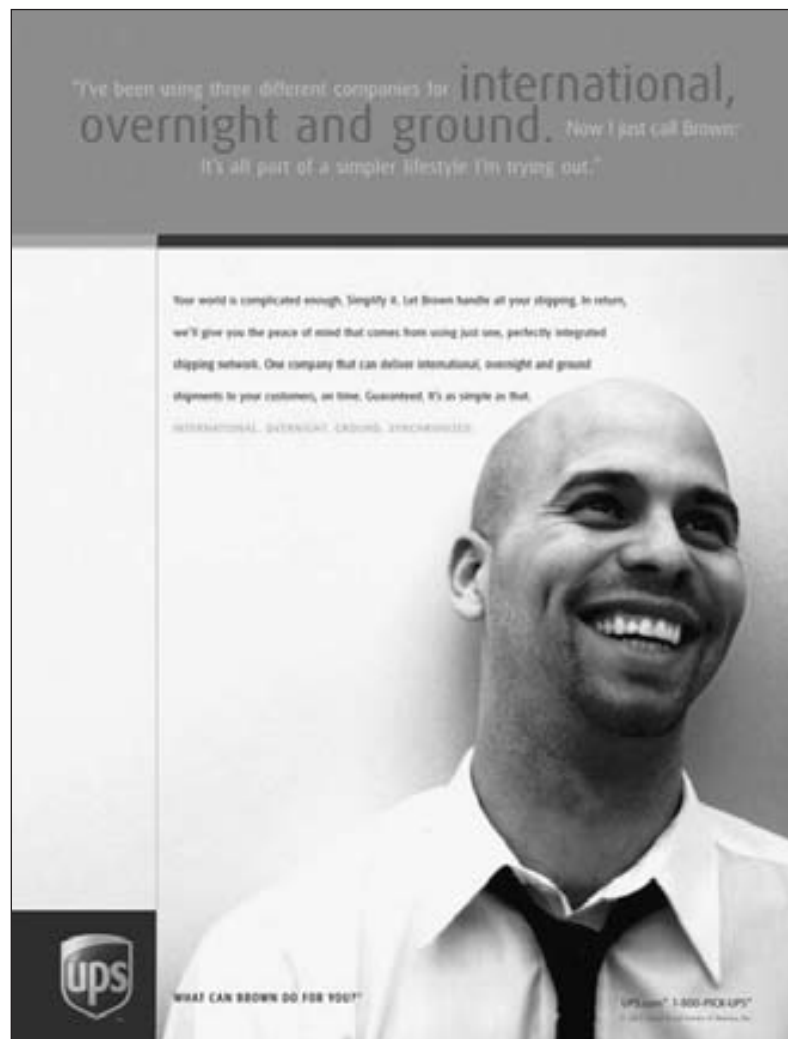
Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Definir el mercado de negocios y explicar en qué difiere del mercado de consumidores.
2. Identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de compra de los negocios.
3. Listar y definir los pasos del proceso de decisión de compra de los negocios.
4. Comparar los mercados institucionales y gubernamentales, y explicar la forma en que los compradores institucionales y gubernamentales toman sus decisiones de compra.

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior, usted estudió el comportamiento de compra del *consumidor final* y los factores que influyen en él. En este capítulo estudiaremos los mismos aspectos de los *consumidores industriales*, es decir, aquellos que compran bienes y servicios para su uso en la elaboración de sus propios bienes y servicios, o para revenderlos a otros.

Para empezar, examinemos a UPS (United Parcel Service). Quizás usted considere a UPS como una empresa de mensajería para dar servicio al vecindario. Sin embargo, resulta que la mayoría de los negocios de UPS no provienen de consumidores residenciales como usted y como yo, sino de grandes clientes *industriales*. Para tener éxito en tal mercado, UPS debe hacer algo más que tan sólo recoger y entregar paquetes. Debe trabajar de cerca y a fondo con sus clientes de negocios para convertirse en un asociado de logística estratégico.



Si usted menciona a UPS, la mayoría de la gente se imagina uno de esos familiares camiones color café, manejado por un conductor amistoso, atravesando su vecindario y entregando paquetes. Eso tiene sentido. Los 80,000 conductores vestidos de color café entregan más de 3,400 millones de envíos anuales, un promedio de 13.6 millones al día.

Para la mayoría de nosotros, el hecho de observar el camión café de UPS evoca recuerdos respecto de las antiguas entregas de paquetes. Si usted cierra sus ojos y escucha, probablemente se imagine el sonido del camión de UPS que se detiene enfrente de su casa. Incluso el color café de la compañía ha llegado a significar algo especial para los clientes. “Durante años nos han llamado el Gran Café”, comenta un ejecutivo de marketing de UPS. “La gente adora a nuestros conductores y a nuestros camiones color café: adora todo lo que hacemos.” De ahí nació el actual tema publicitario de UPS: “¿Qué puede hacer el Café por usted?”

Para la mayoría de los clientes residenciales, la respuesta a la pregunta “¿qué puede hacer el Café por usted?” es bastante simple: “entregar mi envío lo más pronto posible”. Sin embargo, 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 los clientes de negocios, UPS hace algo más que entregar a tiempo el paquete del cumpleaños de la abuela. Mientras que los consumidores residenciales buscan al “Café” simplemente para la entrega rápida, cordial y a bajo costo de un envío, los clientes industriales suelen tener necesidades mucho más complejas.

Para los negocios, la entrega de paquetes es sólo una parte de un proceso de logística más complejo, que tiene que ver con pedidos de compra, inventario, verificaciones del estatus de un pedido, facturas, pagos, devolución de mercancía y flotillas de vehículos de reparto. Además del flujo físico de envíos, las empresas también deben manejar la información inherente y el flujo de efectivo. Necesitan información oportuna acerca de los paquetes: qué hay dentro de ellos, dónde están en cualquier momento, a quién van dirigidos, cuándo llegarán a su destino, cuánto se pagó y cuánto se debe. UPS sabe que para muchas empresas, todos estos asuntos de logística cotidiana llegan a convertirse en una auténtica pesadilla. Además, la mayoría de las compañías no consi-

deran que tales actividades sean habilidades estratégicas que brinden una ventaja competitiva.

Aquí es donde aparece el Gran Café. Se trata precisamente de las cuestiones que UPS sabe hacer mejor. Con el paso de los años, UPS ha crecido hasta convertirse en mucho más que un modesto servicio de mensajería del vecindario; ahora es un gigante corporativo de \$35,000 millones de dólares que ofrece un amplio rango de soluciones de logística. UPS maneja la logística, permitiendo que los clientes se enfoquen en aquello que hacen mejor. Ofrece todo, desde distribución terrestre y aérea de paquetes, fletes completos (por aire, mar, tren o tierra) y servicios de correo para la administración del inventario, logística a terceros, administración del comercio internacional, software para la administración de logística y soluciones de comercio electrónico, hasta financiamiento. Si se trata de logística, nacional o internacional, probablemente UPS lo hace mejor que cualquiera.

UPS cuenta con los recursos para administrar las necesidades de logística de un negocio de cualquier tamaño. Tan solo en los Estados Unidos, tiene 360,000 empleados, cerca de 88,000 vehículos (automóviles, camionetas, camiones y motocicletas para envíos), 600 unidades de flota aérea y más de 750 almacenes en 120 países. En la actualidad UPS moviliza un increíble 6 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, vincula a 1.8 millones de vendedores con más de 6 millones de compradores cada día, y procesa más de 460 millones de transacciones electrónicas cada semana. Da servicio al 90 por ciento de la población mundial y al 99 por ciento de los negocios de Fortune 1000. UPS invierte \$1,000 millones al año en tecnología de información para sustentar sus servicios de logística altamente sincronizados y puntuales, y para ofrecer a los clientes información en cada punto del proceso.

Además de transportar sus paquetes en todo el territorio estadounidense, UPS también ayuda a sus clientes industriales a navegar en las complejidades de los envíos al extranjero, con aproximadamente 800 vuelos internacionales diarios hacia 466 destinos mundiales, o desde éstos. Por ejemplo, a pesar de que la mayoría de los clientes residenciales no necesitan un servicio aéreo para, en un solo día, enviar a China o recibir desde este país, muchos negocios buscan ayuda de transporte desde y hacia las florecientes zonas asiáticas de manufactura. UPS asegura el flujo oportuno de documentos, prototipos, bienes muy valiosos (como semiconductores) y refacciones para reparación de emergencia, vitales para los negocios, que cruzan volando el Océano Pacífico todos los días. UPS incluso brinda servicios urgentes en las aduanas de Estados Unidos, con procesos de inspección y paso rápidos que ayudan a que los bienes entren al país sin demora.

Además de enviar y recibir paquetes, UPS brinda un amplio rango de servicios financieros para sus clientes industriales. Por ejemplo, su división UPS Capital maneja las cuentas a favor de los clientes: quienes realizan el envío pueden elegir entre un pago inmediato y solicitar que UPS cobre el pago al receptor. Otros servicios financieros incluyen tarjetas de crédito para pequeños negocios y programas para financiar el inventario, alquiler de equipo y financiamiento de activos. De hecho, UPS compró un banco para respaldar las operaciones de UPS Capital.

A un nivel más profundo, UPS ofrece la asesoría y los recursos técnicos necesarios para ayudar a que los pequeños y grandes clientes de negocios mejoren sus propias operaciones de logística. UPS Consulting asesora a las empresas acerca del rediseño de los sistemas de logística para adecuarlos mejor a las estrategias de negocios. UPS Supply Chain Solutions ayuda a los clientes a sincronizar el flujo de bienes, fondos e información a lo largo y ancho de sus cadenas de suministro. UPS Logistics Technologies suministra software que mejora la eficiencia de distribución de los clientes, incluyendo la optimización de rutas en las calles, la planeación de zonas en el territorio, la ejecución del reparto móvil, el envío inalámbrico en tiempo real y el rastreo GPS.

Entonces, ¿qué puede hacer el Café por usted? Resulta que la respuesta depende de quién sea usted. Para sus consumidores residenciales, UPS utiliza los conocidos camiones de color café para brindar un servicio sencillo y eficaz en la recolección y entrega de envíos. Pero en sus mercados industriales, establece relaciones más profundas y más cercanas con los clientes. Sus anuncios con la frase “¿Qué puede hacer el Café por usted?” incluyen a una variedad de profesionales de negocios que hablan acerca de cómo la amplia gama de servicios de UPS les facilita su trabajo. No obstante, esta clase de promesas publicitarias no significa mucho si no están respaldadas por acciones concretas. El antiguo director general de UPS, Jim Kelly, comenta que “una marca estaría muy vacía y sin vida [...] si el personal de la organización [...] no está al 100 por ciento dedicado a cumplir con las promesas de la marca todos los días”.

Para UPS eso significa que sus empleados en todo el mundo deben hacer algo más que tan sólo entregar paquetes del punto A al punto B para sus clientes de negocios; deben doblarse las mangas de la camisa y trabajar mano a mano con los clientes, para ayudarlos resolver sus complejos problemas de logística. Más que ofrecer servicios de mensajería, deben convertirse en asociados de logística estratégicos.¹

En América Latina, UPS también apuesta por ofrecer a sus clientes un portafolios de servicios integrales enfocado a dar más valor a las cadenas de suministro de las organizaciones. Desde 1998 la compañía ha invertido tan sólo en México \$1,300,000 en la adquisición de 25 empresas, para ofrecer a sus clientes un portafolios de productos que satisfaga sus necesidades, no sólo de mensajería y paquetería, sino en todo lo que tiene que ver con el manejo de una cadena de suministros. En ese sentido en América Latina la firma tiene muy claro que el negocio ya no es únicamente la mensajería y la paquetería tradicionales, sino que incluye el servicio de logística, cuyo crecimiento anual promedio es del 30 por ciento, frente a 5 por ciento de la mensajería tradicional.

De una forma u otra, la mayoría de las grandes compañías venden a otras organizaciones. Empresas como DuPont, Boeing, Cisco Systems, Caterpillar y otro número ilimitado, venden *la mayoría* de sus productos a otros negocios. Incluso las grandes empresas de productos para el consumidor, que elaboran los productos que utilizan los consumidores finales, primero deben vender sus mercancías a otros negocios. Por ejemplo, Colgate Palmolive fabrica muchas marcas familiares para el consumidor: pasta de dientes, productos para el cuidado personal, para el cuidado del hogar y para el cuidado de las telas. Sin embargo, para vender estos productos a los consumidores, Colgate Palmolive primero debe venderlos a los mayoristas y a los detallistas que atienden al mercado de los consumidores.

El **comportamiento de compra de negocios** se refiere a la conducta por la cual las organizaciones adquieren bienes y servicios para su uso en la fabricación de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros. También incluye la conducta de las empresas al detalle y mayoristas que adquieren bienes con la finalidad de revenderlos o alquilarlos a otros buscando una ganancia. En el **proceso de compra de negocios**, los compradores determinan qué productos y servicios necesitan adquirir sus organizaciones, y luego encuentran, evalúan y eligen entre los distintos proveedores y marcas. Los *comerciantes entre negocios (B-a-B)* deben hacer todo lo posible por entender los mercados industriales y el comportamiento de compra de negocios.

Comportamiento de compra de negocios

Conducta por la cual las organizaciones adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios, o con la finalidad de revenderlos o alquilarlos a otros por una ganancia.

Proceso de compra de negocios

El proceso de toma de decisiones, por el cual los compradores de negocios establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, e identificar los diferentes proveedores y marcas, y los evalúan y eligen entre ellos.

Mercados de negocios

El mercado de negocios es *enorme*. De hecho, los mercados industriales significan mucho más dinero y artículos que los mercados de consumidores. Por ejemplo, piense en la gran cantidad de transacciones de negocios que requiere la producción y venta de un juego de neumáticos Goodyear. Diversos proveedores venden a Goodyear el caucho, el acero, el equipo y otros bienes que necesita para elaborar los neumáticos. Después Goodyear vende los neumáticos terminados a los detallistas, quienes a la vez los venden a los consumidores. Así, se realizan muchos conjuntos de compras *entre negocios*, para que el *consumidor* compre sólo un juego de neumáticos. Luego, Goodyear los vende como equipo original a los fabricantes que las instalan en los automóviles nuevos, y como refacciones a las empresas que mantienen sus propias flotas de automóviles, camiones, autobuses y otros vehículos.

Características de los mercados de negocios

En cierta manera, los mercados de negocios son similares a los mercados de consumidores. Ambos incluyen a personas que juegan el rol de compradores y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados industriales difieren de muchas formas de los mercados de consumidores. Las principales diferencias, que se muestran en la tabla 6.1 y se ana-

TABLA 6.1 Características de los mercados de negocios.

<p>Estructura del mercado y demanda</p> <p>Los mercados industriales incluyen <i>menos compradores, pero más grandes</i>. Los clientes industriales están <i>más concentrados geográficamente</i>. La demanda de los compradores industriales <i>se deriva</i> de la demanda del consumidor final. La demanda en muchos mercados industriales es <i>más inelástica</i>: no se ven muy afectados a corto plazo por los cambios de precio. La demanda en los mercados industriales <i>fluctúa más</i>, y con mayor rapidez.</p> <p>Naturaleza de la unidad de negocios</p> <p>Las compras industriales relacionan a <i>más compradores</i>. Las compras industriales requiere de una <i>labor de compra más profesional</i>.</p> <p>Tipos de decisiones y el proceso de decisión</p> <p>Los compradores industriales suelen enfrentarse a <i>decisiones de compra más complejas</i>. El proceso de compras industriales está <i>más formalizado</i>. En las compras industriales los compradores y los vendedores trabajan <i>más de cerca y construyen relaciones cercanas a largo plazo</i>.</p>

lizan en los siguientes apartados, residen en la *estructura del mercado y la demanda*, la *naturaleza de la unidad de compra*, y los *tipos de decisiones y el proceso de decisión* realizados.

Estructura del mercado y demanda

Los mercadólogos industriales por lo general tratan con *un número mucho menor de compradores más grandes* que los mercadólogos de consumidores. Incluso en los grandes mercados de negocios, comúnmente son pocos los compradores que realizan la mayor parte de las compras. Por ejemplo, cuando Goodyear vende neumáticos de refacción a los consumidores finales, su mercado potencial abarca a los propietarios de millones de automóviles en uso en Estados Unidos y en el mundo entero. Sin embargo, el destino de Goodyear en el mercado de negocios depende de recibir pedidos de sólo uno de un puñado de grandes fabricantes de automóviles. Asimismo, Black & Decker vende sus herramientas eléctricas y su equipo para exteriores a decenas de millones de consumidores en todo el mundo. No obstante, debe vender sus productos mediante tres enormes clientes detallistas: Home Depot, Lowe's y Wal-Mart, que en conjunto representan más de la mitad de sus ventas.

Los mercados industriales también están *más concentrados geográficamente*. Más de la mitad de los compradores industriales de muchos países de América Latina se encuentran ubicados geográficamente por razones obvias, que se resumen en la compra venta de bienes y servicios de manera más rápida y eficiente. Asimismo, la demanda de negocios es una **demanda derivada**, ya que, en última instancia, se deriva de la demanda de bienes de consumo. IBM y Dell compran microprocesadores Intel porque los consumidores adquieren computadoras personales (PC). Si la demanda de PC por parte de los consumidores disminuye, lo mismo ocurrirá con la demanda de microprocesadores para computadoras.

De este modo, los mercadólogos industriales en ocasiones promueven sus productos de forma directa con los consumidores finales para incrementar la demanda de los negocios. Por ejemplo, la conocida campaña publicitaria de Intel "Intel inside" vende a los compradores de PC las virtudes de los microprocesadores Intel. La mayor demanda de microprocesadores Intel impulsa la demanda de PC que los contengan, y tanto Intel como sus asociados de negocios ganan.

De forma similar, Dupont promueve Teflon directamente a los consumidores finales como un ingrediente fundamental de la marca en muchos productos: desde utensilios de cocina antiadherentes, hasta telas que repelen las manchas y que no se arrugan. Usted encontrará las etiquetas de Teflon Fabric Protector en Dockers de Levi's, y en prendas Donna Karan y Ralph Lauren.² Al lograr que Teflon se vuelva familiar y atractivo para los compradores finales, Dupont también hace que los productos que lo contienen sean más atractivos.

Muchos mercados de negocios tienen una *demanda inelástica*, es decir, la demanda total de muchos productos para negocios no se ve muy afectada por los cambios en los precios, en especial a corto plazo. Una caída del precio del cuero no ocasionará que los fabricantes de zapatos compren mucho más de éste, a menos que se cause una disminución en los precios de los zapatos que, a la vez, aumente la demanda de calzado por parte de los consumidores.

Demanda derivada

Demanda comercial que, en última instancia, proviene (se deriva de) la demanda de bienes de consumo.

■ Demanda derivada: la conocida campaña publicitaria "Intel inside" incrementa la demanda de microprocesadores Intel y de las PC que los contienen. Ahora, la mayoría de los mercados de computadoras incluyen un logotipo como éste en sus anuncios.



Finalmente, los mercados industriales tienen una *demanda más fluctuante*. La demanda de muchos bienes y servicios por parte de los negocios tiende a cambiar más (y con mayor rapidez) que la demanda de bienes y servicios para el consumidor. Un porcentaje mínimo de incremento en la demanda del consumidor provocaría grandes aumentos en la demanda de los negocios. En ocasiones un incremento de tan sólo el 10 por ciento de la demanda de los consumidores llega a generar hasta un 200 por ciento de aumento en la demanda industrial durante el siguiente periodo.

Naturaleza de la unidad de compra

En comparación con las compras de los consumidores, una compra industrial suele requerir a *más participantes en la decisión* y una *labor de compra más profesional*. Con frecuencia la compra de los negocios la realizan agentes de compras especialmente capacitados, que dedican su vida laboral a aprender a comprar mejor. Cuanto más compleja sea la compra, más probable será que varias personas participen en el proceso de toma de decisiones. Los comités de compra, formados por expertos técnicos y miembros de la alta gerencia, son comunes en la compra de bienes importantes.

Además, muchas empresas ahora están ponderando mejor sus funciones de compra como “administración del abastecimiento” o “desarrollo de proveedores”. Los mercadólogos industriales ahora se enfrentan a una nueva camada de gerentes de abastecimiento de mayor nivel y con mejor capacitación. Tales gerentes en ocasiones saben más de la empresa proveedora que la empresa misma. Por lo tanto, los mercadólogos industriales deben contar con vendedores bien capacitados para tratar con compradores bien capacitados.

Tipos de decisiones y el proceso de decisión

Los compradores industriales por lo general enfrentan decisiones de compra *más complejas* que los compradores para consumo final. Las compras a menudo implican grandes cantidades de dinero, cuestiones técnicas y económicas complejas, así como interacciones entre muchas personas a muchos niveles de la organización del comprador. Puesto que las compras son más complejas, los compradores de negocios suelen tardar más tiempo en tomar sus decisiones. El proceso de compras industrial también tiende a estar *más formalizado* que el proceso de compra de los consumidores. Las compras de negocios grandes por lo regular exigen especificaciones detalladas de los productos, órdenes de compra por escrito, búsquedas cuidadosas de proveedores y una aprobación formal.

Finalmente, en el proceso de compra de negocios, el comprador y el vendedor suelen *depender mucho más* entre sí. Los mercadólogos de consumidores generalmente están lejos de sus clientes. En contraste, los mercadólogos industriales a menudo trabajan de cerca con sus

■ Los mercadólogos industriales suelen enrollar las mangas de sus camisas, y trabajar de cerca con sus clientes a lo largo del proceso de compra y consumo. En este anuncio de marketing industrial, ganador de un premio, Fujitsu promete más que sólo productos de alta tecnología: “nuestra tecnología nos ayuda a mantenerlo en crecimiento, y nuestro personal no lo defraudará”.

Today, business uses technology to gain a strategic advantage. And the higher the technology, the greater the advantage. So long as the technology does what it's supposed to do, that is. At Fujitsu, ours does. We create, from the components up, computers, communications and microelectronic products of not only the highest technology, but the highest quality and reliability as well. And we support them in ways that few other companies do. With extended warranties, liberal replacement policies. With superior technical support. Moreover, as part of a company at the forefront of today's emerging and converging computer and communications technologies, our systems support teams offer unique expertise. Our technology helps keep you moving upward. And our people won't let you down. To learn more about Fujitsu, our products and support programs, see us at www.fujitsu.com.

**THE HIGHER
THE TECHNOLOGY,
THE MORE IMPORTANT
THE SUPPORT.**

FUJITSU

COMPUTERS, COMMUNICATIONS, MICROELECTRONICS

Desarrollo de proveedores

Desarrollo sistemático de redes de proveedores-asociados para asegurar un abastecimiento adecuado y confiable de productos y materiales, que utilizarán para fabricar sus propios productos o para revenderlos a otros.

clientes durante todas las etapas del proceso de compra; desde ayudar a los clientes a definir problemas y a encontrar soluciones, hasta apoyarlos en las operaciones posteriores a la venta. Con frecuencia adaptan sus ofertas a las necesidades de clientes individuales.

A corto plazo, quienes logran las ventas son los proveedores que cubren las necesidades inmediatas de bienes y servicios por parte del comprador; sin embargo, a largo plazo los mercadólogos industriales continúan vendiendo al cliente si cumplen sus necesidades actuales y si se asocian con ellos para ayudarlos a resolver sus problemas. En años recientes, las relaciones entre los clientes y los proveedores se han ido modificando, de ser francos adversarios a ser camaradas cercanos. De hecho, muchas empresas de clientes ahora practican el **desarrollo de proveedores**, que es el desarrollo sistemático de redes de proveedores-asociados que aseguran un abastecimiento adecuado y confiable de productos y materiales, que utilizarán para fabricar sus propios productos o para revenderlos a otros. Por ejemplo, Caterpillar ya no denomina a sus compradores “agentes de compras”, sino que son gerentes de “desarrollo de compras y proveedores”. Wal-Mart ya no tiene un “Departamento de Compras”, cuentan con un “Departamento de Desarrollo de Proveedores” (véase “Marketing real 6.1”). “Gracias a una administración adecuada de las relaciones con los proveedores”, comenta un gerente, “tanto el comprador como el proveedor pueden [...] entregar [más] valor a través de cada una de sus cadenas de suministro. Los proveedores son una extensión de nuestras capacidades”.³

Marketing real 6.1

El proceso de compra industrial: No sólo son “compras”, es el “desarrollo de proveedores”

Wal-Mart vende más de un cuarto de billón de dólares en mercancía cada año. No obstante, antes de *vender* productos a sus clientes, debe *comprarlos* a los proveedores. El detallista gigante no puede basarse en compras a proveedores que tal vez estén disponibles cuando los necesiten. Wal-Mart debe desarrollar de manera sistemática una sólida red de proveedores-asociados que le abastezcan de manera confiable y eficiente el gigantesco volumen de mercancías que vende.

Algunas voces críticas consideran que Wal-Mart utiliza su capacidad masiva y su poder de compra para forzar a los proveedores a aceptar márgenes de ganancia muy pequeños, en ocasiones obligándolos a salir del negocio. Sin embargo, si Wal-Mart les hiciera eso a todos sus proveedores, ¿de dónde obtendría el enorme abastecimiento de mercancías que necesita para llenar los anaqueles de todas sus tiendas en el mundo entero? En vez de eso, y por su propio beneficio, Wal-Mart necesita trabajar con los proveedores para lograr que sean más eficaces.

En estos días, al igual que Wal-Mart, la mayoría de los grandes negocios hacen algo más que “comprar” en un sentido estrecho; más bien practican el “desarrollo de proveedores”, al identificar, desarrollar y apoyar a los proveedores para asegurar un abastecimiento confiable de los productos y materiales, que utilizarán para fabricar sus propios productos o para revenderlos a otros. Saben que lo que es bueno para los proveedores también es bueno para la empresa, y se asocian con ellos para que sean más eficaces.

Wal-Mart no tiene un “Departamento de Compras”, sino un “Departamento de Desarrollo de Proveedores” que busca proveedores calificados, y los guía a través del complejo proceso de compra que realiza Wal-Mart. El departamento ofrece una Guía de Propuestas para Proveedores y tiene un sitio Web que ofrece asesoría a los proveedores que buscan hacer negocios con Wal-Mart. El detallista apoya a sus proveedores de otras maneras. Por ejemplo, trabaja de manera activa con ellos para probar nuevos productos y programas de marketing en sus tiendas. Además, permite que sus proveedores principales utilicen su voluminosa base de datos en puntos de venta, para analizar los hábitos de compra regionales de los clientes. Procter & Gamble, por ejemplo, descubrió que su marca de Tide líquido tiene mejores ventas en las tiendas Wal-Mart del norte y del noreste de Estados Unidos; mientras que Tide en polvo se consume más en el sur y el suroeste. P&G utiliza esta cla-

se de datos para adecuar la disponibilidad de sus productos a regiones específicas. Al compartir información con los proveedores, Wal-Mart los ayuda a vender más productos, lo cual, a la vez, representa mayores ventas para esta cadena de tiendas.

Al igual que Wal-Mart, los compradores de una gran diversidad de industrias están evolucionando de “comprar” a “desarrollar proveedores”. Considere la industria de automóviles, que depende en gran medida de sus proveedores. Honda of America compra partes y materiales a cientos de proveedores. Hace más de diez años, Honda estableció un riguroso programa de relaciones con los proveedores, que ofrece un gran apoyo y desarrollo a los proveedores. Honda no sólo compra a sus proveedores, también ayuda a capacitarlos. Ofrece más de 160 clases de entrenamiento para proveedores, con temas que van desde la mejora de la calidad y la reducción de costos, hasta el desarrollo de un liderazgo de vanguardia. Asimismo, Honda organiza eventos dos veces al año, donde equipos de calidad de hasta 100 proveedores se reúnen para compartir sus ideas acerca de la mejora de los procesos de manufactura. “Nuestro interés está en fortalecer las operaciones de negocios de los proveedores”, comenta un ejecutivo de proveedores de Honda. “La organización completa es tan fuerte como su eslabón más débil”, afirma otro. “Por eso debemos actuar juntos.”

Su competidor Toyota también busca proveedores de calidad y ayuda a capacitarlos. Por ejemplo, el Centro de Apoyo a Proveedores de Toyota dedica tres años a enseñar, a los gerentes de las industrias abastecedoras Ernie Green, el Sistema de Producción Toyota antes de llenar su primera orden de compra. De forma similar, Toyota envía a varios consultores a la planta de su proveedor Summit Polymers, diariamente durante cuatro meses, para ayudar a instaurar el sistema Toyota. Esta clase de actividades de desarrollo de proveedores ha tenido resultados impresionantes. En promedio, Toyota ha ayudado a sus proveedores a incrementar la productividad en un 123 por ciento. Desde luego, Toyota espera un beneficio a cambio. “Hemos crecido rápidamente con [...] Toyota, y somos rentables”, comenta Carl Code, vicepresidente de las industrias Ernie Green. “Pero no es dinero fácil. Ellos buscan que los proveedores tengan suficientes utilidades para permanecer en el negocio, crecer y ofrecerles innovaciones.”

¿Qué significa el cambio de la compra al desarrollo de proveedores para los mercadólogos industriales? Significa que los grandes compradores de negocios ya no sólo están buscando “proveedores”

Un modelo de comportamiento de compra de negocios

En el nivel más básico, los mercadólogos desean saber la manera en que los compradores industriales responderán a diversos estímulos de marketing. La figura 6.1 presenta un modelo de comportamiento de compra de negocios. En este modelo, el marketing y otros estímulos influyen en la organización que compra y producen ciertas respuestas de compra. Tal como sucede con las compras de los consumidores, los estímulos de marketing para la compra de negocios consisten en las cuatro *P*: producto, precio, plaza o distribución y promoción. Otros estímulos incluyen las principales fuerzas del entorno: económica, tecnológica, política, cultural y competitiva. Tales estímulos penetran en la organización y se convierten en respuestas de compra: elección del bien o servicio; elección del proveedor; cantidades del pedido; y entrega, servicio y condiciones de pago. Para diseñar buenas estrategias de mezcla de marketing, el mercadólogo debe entender lo que sucede dentro de la organización para convertir los estímulos en respuestas de compra.

Dentro de la organización, la actividad de compras consiste en dos partes fundamentales: el centro de compras, formado por todo el personal relacionado con la decisión de compra, y el proceso de decisión de compra. El modelo muestra que el centro de compras y el proceso de decisión de compra se ven afectados por factores internos de la organización, interpersonales e individuales, así como por factores externos del entorno.

de quienes adquirir bienes y servicios; más bien están buscando “asociados-proveedores” con los cuales establecer relaciones de abasto que sean benéficas para ambos. No obstante, este tipo de relaciones son bidireccionales. Así como los compradores se asocian con sus proveedores y los apoyan, a cambio los proveedores tienen que convertirse en asociados valiosos. Deben trabajar de cerca con los clientes para cubrir mejor sus necesidades de abastecimiento.

Por ejemplo, el pequeño fabricante de detergente industrial ChemStation, abastece miles de productos a cientos de indus-



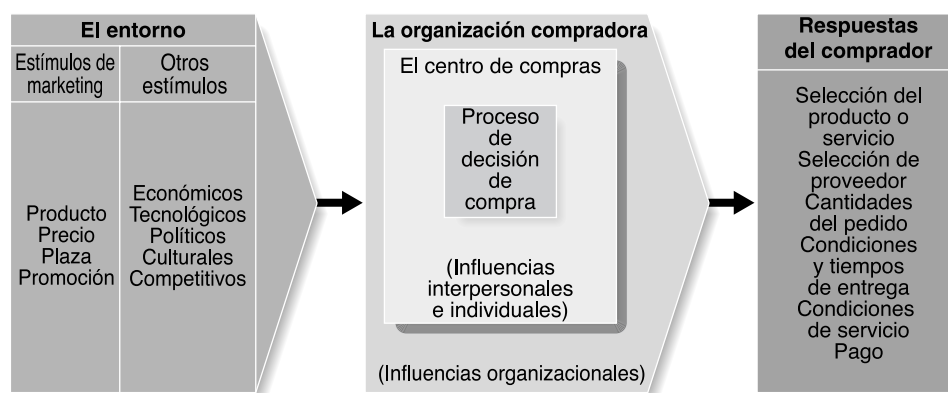
■ ChemStation hace algo más que tan sólo abastecer a sus clientes de químicos limpiadores. “Nuestros clientes [...] nos consideran más un asociado que un proveedor.”

trias. ChemStation vende químicos para limpieza industrial a una gran variedad de clientes de negocios, desde lavadores de automóviles, hasta la Fuerza Aérea de Estados Unidos. No importa si el cliente está limpiando una flotilla de automóviles o una fábrica, una tienda o un restaurante, una destilería o una base del ejército, ChemStation siempre llega con la solución de limpieza correcta.

Sin embargo, ChemStation hace algo más que vender limpiadores químicos a sus clientes; se asocia estrechamente con ellos para diseñar soluciones a la medida para sus problemas de limpieza específicos. Primero, ChemStation trabaja con cada cliente individual para elaborar una fórmula de detergente especialmente diseñada para este cliente. Ha desarrollado fórmulas especiales para limpiar las manos, los escapes de los automóviles, flautas, plumas, recipientes de perfume, estuches de cosméticos para los ojos, moldes para la fabricación de yates, camiones revoladores de concreto, remolcadores oceánicos y casi cualquier objeto que usted pueda imaginar. Después, ChemStation entrega la fórmula hecha a la medida en un tanque instalado en el local del cliente. Por último, da mantenimiento al tanque verificando su uso y rellenándolo de manera automática cuando el contenido disminuye.

Asociarse con un cliente individual para encontrar una solución integral establece una relación duradera entre el proveedor y el comprador, lo cual ayuda a ChemStation a evitar la competencia. Como se señaló en un número reciente de *Insights*, el boletín informativo de ChemStation para sus clientes, “nuestros clientes [...] con frecuencia nos consideran un asociado más que un proveedor”.

Fuentes: Katherine Zachary, “Honda Goes Beyond Philosophy in Supplier Efforts”. *Ward's Auto World*, 1 de julio de 2003, obtenido de http://www.wardsauto.com/ar/auto_honda_goes_beyond_2/index.htm; Jeffrey H. Dyer y Nile W. Hatch, “Using Supplier Networks to Learn Faster”, *MIT Sloan Management Review*, primavera de 2004, pp. 77-84; “BJ's Knows...Our System is Their Solution”, *Insights*, marzo de 2002, p. 1; Robert Sherefkin y Amy Wilson, “Why the Big 3 Can't Be Japanese”. *Automobile News*, 10 de febrero de 2003; David Hannon, “Suppliers: Friend or Foe?” *Purchasing*, 6 de febrero de 2003, pp. 25-30; “Delphi: Part Maker Helps Suppliers Shape Up”, *InformationWeek*, 19 de abril de 2004; información obtenida on line en www.chemstation.com, enero de 2005; y “Supplier Information: Your Guide to Becoming a Wal-Mart Supplier”, obtenido de www.walmartstores.com, enero de 2005.

FIGURA 6.1**Modelo del comportamiento de compra de negocios.**

Comportamiento de compra de negocios

En el modelo que se muestra en la figura 6.1 se sugieren cuatro preguntas acerca del comportamiento de compra de negocios: ¿Qué decisiones de compra toman los compradores industriales? ¿Quiénes participan en el proceso de compra? ¿Qué aspectos influyen principalmente en los compradores? ¿De qué manera los compradores de negocios toman sus decisiones de compra?

Principales tipos de situaciones de compra

Hay tres tipos principales de situaciones de compra.⁴ En un extremo está la *recompra directa*, que es una decisión más bien de rutina. En el otro extremo se encuentra la *nueva tarea*, la cual quizá requiera de una investigación profunda. En el centro está la *recompra modificada*, que necesita que se ralice cierta investigación.

Recompra directa

Situación de compra de negocios en la que el comprador vuelve a ordenar rutinariamente algo sin modificación alguna.

En la **recompra directa** el comprador realiza un pedido nuevo sin modificaciones. Por lo general el departamento de compras lo maneja de manera rutinaria. Con base en la previa satisfacción de compra, el comprador tan sólo elige entre los distintos proveedores en su lista. Los proveedores que están “dentro” intentan mantener la calidad del producto y del servicio. Con frecuencia proponen sistemas de resurtido automáticos, con la finalidad de que el agente de compras ahorre tiempo al solicitar pedidos de resurtido. Los proveedores que están “fuera” tratan de ofrecer algo nuevo o de explotar alguna insatisfacción, de manera que el comprador los tome en cuenta.

Recompra modificada

Situación de compra de negocios en la que el comprador solicita modificar especificaciones, precios, términos o proveedores del producto.

En una **recompra modificada** el comprador desea modificar las especificaciones del producto, los precios, las condiciones o los proveedores. La recompra modificada suele involucrar a un mayor número de participantes en las decisiones, que la recompra directa. Los proveedores que están dentro podrían sentirse nerviosos y presionados a hacer su mejor esfuerzo para proteger una cuenta. Los proveedores que están fuera considerarían la situación de recompra modificada como la oportunidad para hacer una mejor oferta y lograr nuevos negocios.

Tarea nueva

Situación de compra de negocios en la que el comprador adquiere un producto o servicio por primera vez.

La empresa que compra un producto o servicio por primera vez se enfrenta a una situación de **tarea nueva**. En estos casos, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será el número de participantes en la toma de decisiones y mayores serán los esfuerzos necesarios para reunir información. La situación de la tarea nueva representa la oportunidad y el desafío principales del mercadólogo, quien no sólo trata de ejercer la mayor influencia posible, sino que también brinda ayuda e información.

El comprador toma el menor número de decisiones en la recompra directa y el mayor en la decisión de la tarea nueva. En una situación de éstas el comprador tiene que decidir las especificaciones del producto, los proveedores, los límites de precio, las condiciones de pago, las cantidades del pedido, los tiempos de entrega y los términos del servicio. El orden de tales decisiones varía según la situación, en tanto que distintos individuos participan en la toma de decisiones e influyen en cada elección.

Compra de sistemas

Comprar la solución a un problema a un solo comerciante, en un paquete, evitando así todas las decisiones individuales que intervienen en una situación de compra compleja.

Muchos compradores de negocios prefieren comprar un paquete, con la solución a un problema, a un solo vendedor. En vez de adquirir y unir todos los componentes, el comprador solicita a los vendedores que abastezcan los componentes y ensamblen el paquete o sistema. Por lo general, la empresa que realiza la venta es aquella que ofrece el sistema más completo que cubra las necesidades del cliente. De este modo, la **compra de sistemas** suele ser una estrategia fundamental en el marketing industrial para captar y retener cuentas.

Los vendedores reconocen cada vez más que los compradores prefieren este método, y adoptan la compra de sistemas como una herramienta de marketing. La compra de sistemas es un proceso que incluye dos pasos. En primer lugar, el proveedor vende un grupo de productos interdependientes. Por ejemplo, el proveedor no sólo ofrece pegamento, sino también aplicadores y secadores. En segundo lugar, el proveedor vende un sistema de producción, de con-

■ **Centro de compras:** Cardinal Health se enfrenta a un amplio rango de influencias de compra, desde ejecutivos de compras y administradores de hospitales, hasta los cirujanos que realmente utilizan sus productos.



Centro de compras

Todos los individuos y unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compra de negocios.

Usuarios

Miembros de la organización que usarán el producto o servicio; los usuarios a menudo inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.

Influenciadores

Individuos del centro de compra de una organización que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones, y también brindan información para evaluar las alternativas.

Compradores

Las personas que efectúan una compra real.

Tomadores de decisiones

Personas del centro de compra de la organización que están facultadas formal o informalmente, para elegir o aprobar a los proveedores finales.

trol de inventario, de distribución y de otros servicios, para satisfacer las necesidades que tiene el comprador de una operación sin interrupciones.

La compra de sistemas es una estrategia fundamental del marketing industrial para captar y retener cuentas. A menudo el contrato se otorga a la empresa que ofrece la solución más completa para las necesidades del cliente. Por ejemplo, el gobierno de Indonesia realizó licitaciones para construir una fábrica de cemento cerca de Yakarta. La propuesta de una empresa estadounidense incluía la selección del sitio, el diseño de la fábrica de cemento, la contratación de los obreros de construcción, el ensamble de los materiales y el equipo, así como la entrega de la fábrica terminada al gobierno de Indonesia. La propuesta de una compañía japonesa incluía todos estos servicios, además de la contratación y capacitación de los trabajadores para operar la fábrica, exportar el cemento por medio de sus subsidiarias comerciales y el uso del cemento para construir carreteras y edificios de oficinas nuevos en Yakarta. A pesar de que la propuesta de la firma nipona era más costosa, fue la que ganó el contrato. Es evidente que los japoneses consideraron que el problema no consistía únicamente en construir una fábrica de cemento (el enfoque limitado de la compra de sistemas), sino de operarla de modo tal que contribuyera a la economía del país. Ellos vieron las necesidades del cliente desde el punto de vista más amplio. Ésta es la verdadera compra de sistemas.⁵

Participantes en el proceso de compra de negocios

¿Quién compra los billones de dólares en bienes y servicios que necesitan las organizaciones de negocios? La unidad de toma de decisiones de una organización que compra se denomina **centro de compras**: todos los individuos y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras industriales. Este grupo incluye a los usuarios del producto o servicio, a quienes toman las decisiones de compra, a quienes influyen en la decisión de compra, a quienes realizan la compra y a quienes controlan la información de compra.

El centro de compras incluye a todos los miembros de la organización que participan en cualquiera de los cinco papeles en el proceso de decisión de compra.⁶

- Los **usuarios** son los miembros de la organización que usarán el producto o servicio. En muchos casos, los usuarios inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.
- Los **influenciadores** a menudo ayudan a definir las especificaciones y también brindan información para evaluar alternativas. El personal técnico influye de manera significativa.
- Los **compradores** tienen autorización formal para elegir al proveedor y negociar las condiciones de la compra. Los compradores ayudan a definir las especificaciones del producto, aunque su principal función es seleccionar proveedores y realizar la negociación. En compras más complejas, los compradores podrían incluir a funcionarios de alto nivel que participan en las negociaciones.
- Los **tomadores de decisiones** tienen el poder formal o informal para elegir o aprobar a los proveedores finales. En las compras de rutina, los compradores suelen tomar las decisiones, o al menos aprueban la decisión.

Vigilantes u observadores

Personas en el centro de compras de la organización que controlan el flujo de información hacia los demás.

- Los **vigilantes u observadores** controlan el flujo de información hacia otros. Por ejemplo, los agentes de compras con frecuencia están autorizados para evitar que los vendedores vean a los usuarios o a quienes toman las decisiones. Otros vigilantes u observadores incluyen el personal técnico e incluso las secretarías personales.

El centro de compras no es una unidad fija identificada formalmente dentro de la organización compradora, sino que se trata de un conjunto de funciones de compra que diferentes individuos asumen para las diferentes compras. Dentro de la organización, el tamaño y la composición del centro de compras varía para los diferentes productos y para las distintas situaciones de compra. En algunas compras de rutina, una persona —digamos, un agente de compras— asume todas las funciones del centro de compras y actúa como la única persona que interviene en la decisión de compra. En las compras más complejas, el centro de compras podría incluir a 20 o 30 personas de diferentes niveles y departamentos de la organización.

El concepto de centro de compras implica un desafío de marketing importante. El mercadólogo industrial debe saber quiénes participan en la decisión, la influencia relativa de cada participante y los criterios de evaluación que utiliza cada uno de ellos. Por ejemplo, el grupo de productos y servicios médicos, Cardinal Health, vende batas quirúrgicas desechables a los hospitales. Identifica al personal del hospital que participa en esta decisión de compra, como el vicepresidente de compras, el administrador de quirófanos y los cirujanos. Cada participante tiene diferentes funciones. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debería adquirir batas desechables o reutilizables. Si el análisis favorece la ropa desechable, entonces el administrador de quirófanos compara productos y precios de varios proveedores, y realiza una elección. Este administrador toma en cuenta la absorbencia de la bata, su calidad antiséptica, el diseño y el costo, y generalmente compra la marca que cumple con estos requisitos al menor costo. Finalmente, los cirujanos afectan la decisión más adelante al informar su satisfacción o insatisfacción con la marca.

El centro de compras, por lo general, incluye a algunos participantes evidentes que intervienen formalmente en la decisión de compra. Por ejemplo, la decisión de comprar un jet corporativo quizás involucre al director general de la empresa, al piloto en jefe, a un agente de compras, algún funcionario del área jurídica, a un miembro de la alta gerencia y a otros individuos que están formalmente a cargo de la decisión de compra. También podrá incluir a participantes informales, menos evidentes, algunos de los cuales influirían o tomarían la decisión de compra. En ocasiones, incluso el personal del centro de compras no está consciente de todos los participantes en este proceso. Por ejemplo, la decisión de cuál jet corporativo adquirir puede tomarla en realidad un miembro del consejo corporativo que tiene interés en volar y sabe mucho de aviones. Este individuo podría trabajar detrás del escenario para influir en la decisión. Muchas decisiones de compra industriales resultan de la interacción compleja entre participantes del cambiante centro de compras.

Principales influencias sobre los compradores de negocios

Los compradores de negocios están sujetos a muchas influencias cuando toman decisiones de compra. Algunos mercadólogos suponen que las principales influencias son de tipo econó-

- Las emociones juegan un papel importante en las compras industriales: este anuncio de camiones Volvo menciona factores objetivos como la eficiencia y la facilidad de mantenimiento. Sin embargo, destaca factores más emocionales como la belleza natural del camión, su comodidad y su espacio, características que logran que los “conductores se vuelvan mucho más posesivos”.



mico. Consideran que los compradores favorecerán a los proveedores que ofrezcan el precio más bajo, el mejor producto o el mejor servicio. Se concentran en ofrecer beneficios económicos significativos a los compradores. Sin embargo, los compradores industriales en realidad responden a factores económicos y personales. Lejos de ser fríos, calculadores e impersonales, los compradores de negocios también son seres humanos y sociales; reaccionan tanto a la razón como a las emociones.

En la actualidad, la mayoría de los mercadólogos industriales reconocen que las emociones tienen un papel importante en la toma de decisiones de los negocios. Por ejemplo, usted esperaría que un anuncio que promueve camiones grandes para compradores de flotillas corporativas hiciera hincapié en factores objetivos de carácter técnico, económico y de desempeño. Sin embargo, un anuncio reciente de los camiones Volvo para trabajo rudo muestra a dos conductores probando la fuerza de sus brazos, con la afirmación, “resuelve todos sus problemas de flotillas, excepto quién va a conducir”. Resulta que ante la escasez de conductores de transporte industrial, el tipo de camiones de una flotilla podría ayudar a atraer a conductores calificados. El anuncio de Volvo destaca la belleza natural del camión, así como su comodidad y espacio, características que lo hacen más atractivo para los conductores. El anuncio concluye que los camiones Volvo están “hechos para que las flotillas sean más rentables y los conductores sean mucho más posesivos”.

Cuando las ofertas de los proveedores son muy similares, los compradores de negocios carecen de una base firme para una elección estrictamente racional. Como no se cumplen las metas de la organización con ninguno de los proveedores, los compradores se permiten que factores personales tengan una mayor influencia en sus decisiones. Sin embargo, cuando los productos que compiten son muy diferentes, los compradores industriales son más responsables en su elección y tienden a poner mayor atención a los factores económicos. La figura 6.2 muestra varios grupos de influencia sobre los compradores de negocios: del entorno, organizacionales, interpersonales e individuales.⁷

Factores del entorno

Los compradores de negocios se ven muy influidos por factores del *entorno económico* tanto los reales como los esperados, por ejemplo, el nivel de la demanda primaria, los indicadores económicos y el costo del dinero. Conforme aumenta la incertidumbre económica, los compradores industriales recortan las nuevas inversiones e intentan reducir sus inventarios.

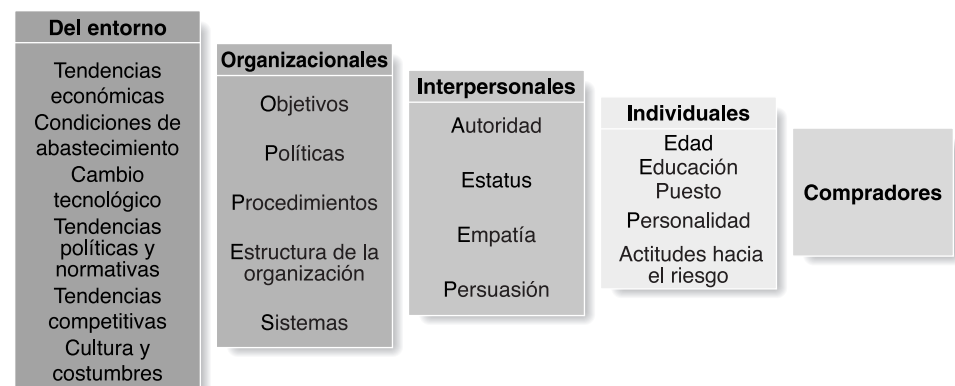
Un factor del entorno cuya importancia está aumentando constantemente es la escasez de materiales clave. En la actualidad muchas empresas están más dispuestas a comprar y a mantener mayores inventarios de materiales escasos, con la finalidad de garantizar un abasto adecuado. Las tendencias tecnológicas, políticas y competitivas del entorno también influyen en los compradores de negocios. La cultura y las costumbres llegan a afectar significativamente las reacciones del comprador de negocios ante el comportamiento y las estrategias del comerciante, en especial en el entorno del marketing internacional (véase “Marketing real 6.2”). Los mercadólogos industriales deben vigilar esos factores, determinar cómo afectan al comprador y tratar de convertir tales desafíos en oportunidades.

Factores organizacionales

Cada organización que compra tiene sus propios objetivos, políticas, procedimientos, estructura y sistemas, y los mercadólogos industriales también deben entender esos factores. Surgen preguntas como éstas: ¿Cuántos individuos participan en la decisión de compra? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus criterios de evaluación? ¿Cuáles son las políticas de la empresa y los límites de sus compradores?

FIGURA 6.2

Principales influencias en el comportamiento de compra industrial.



Factores interpersonales

El centro de compras suele incluir a muchos participantes que se influyen entre sí, por lo que el proceso de compra de negocios también se ve afectado por *factores interpersonales*. Sin embargo, a menudo resulta difícil evaluar los factores interpersonales y la dinámica de grupos. Los gerentes no usan etiquetas visibles que los identifiquen como participantes importantes o poco importantes del centro de compras; además de que quienes tienen una gran influencia suelen permanecer detrás del escenario. Los participantes de mayor rango del centro de compras no siempre ejercen una gran influencia; los participantes podrían afectar la decisión de compras porque controlan las recompensas y los castigos, porque son carismáticos, porque tienen alguna habilidad especial o porque tienen relaciones especiales con otros participantes importantes. Los factores interpersonales por lo común son muy sutiles. Siempre que sea posible, los mercadólogos industriales deben intentar comprender tales factores y diseñar estrategias que los tomen en cuenta.

Factores individuales

Cada participante en el proceso de toma de decisiones de compras industriales contribuye con motivos, percepciones y gustos personales. Se trata de factores individuales que reciben la influencia de características como la edad, los ingresos, la educación, la identificación profesional, la personalidad y las actitudes hacia los riesgos. Asimismo, los compradores tienen diferentes estilos de compra. Algunos son del tipo técnico: Realizan análisis profundos de las propuestas competitivas antes de elegir a un proveedor. Otros compradores quizá sean negociadores intuitivos proclives a contrariar a los vendedores entre sí para lograr un trato ventajoso.

El proceso de compra de negocios

La figura 6.3 muestra las ocho etapas del proceso de compra de negocios.⁸ Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva suelen pasar por todas las etapas del proceso de compra. Los compradores que vuelven a comprar de forma modificada o directa podrían saltarse algunas de las etapas. Ahora examinaremos los pasos de la situación típica de compra de tarea nueva.

Reconocimiento del problema

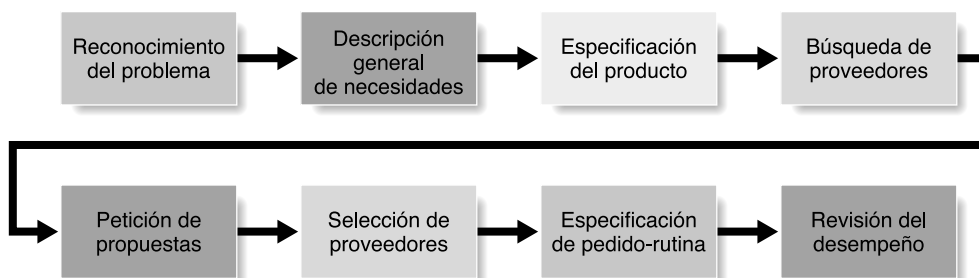
El proceso de compra inicia cuando alguna persona de la compañía reconoció un problema necesidad que puede cubrirse adquiriendo un producto o servicio específico. El **reconocimiento del problema** podría resultar de estímulos internos o externos. Internamente, la empresa quizá decida lanzar un producto que requiera de nuevos equipos y materiales de producción. O una máquina podría descomponerse y necesitar refacciones nuevas. Tal vez un gerente de compras no esté satisfecho con la calidad, el servicio o los precios del producto de un proveedor. Externamente, el comprador podría recibir nuevas ideas en una exhibición comercial, ver un anuncio o recibir una llamada de un vendedor que ofrece un producto mejor o un precio más bajo. De hecho, en su publicidad, con frecuencia los mercadólogos industriales alertan a los clientes sobre problemas potenciales y luego muestran cómo sus productos ofrecen soluciones.

Reconocimiento del problema

La primera etapa del proceso de compra de negocios en la que alguien de la empresa reconoció un problema o una necesidad que es posible satisfacer al adquirir un bien o servicio.

FIGURA 6.3

Etapas del proceso de compra de negocios.



Marketing latinoamericano

Mezcla en expansión

¿Qué movió a la industria cementera en 2004? Bolsillos profundos y calientes para comprar todo lo que pareciera concreto. Si usted busca una noticia sobre poder latino, vea esto: tres multilatinacionales de pura cepa aceleraron la consolidación mundial de la industria cementera en los últimos 18 meses. La mexicana Cemex protagonizó la movida más espectacular apropián-

dose de la británica RMC, el mayor productor mundial de concreto. El cartel francés lo completaron dos compañías brasileñas, Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa. La primera adquirió dos plantas del gigante mexicano en Estados Unidos; la segunda absorbió Loma Negra, la principal cementera argentina. Las tres operaciones sumaron, en conjunto, un paquete de \$7,200 millones. La debilidad del mercado local explica, en parte, el apetito expansionista de las cementeras brasileñas. La demanda de cemento en Brasil creció apenas un 1 por ciento en 2004 respecto del año anterior y sigue tan deprimida como a finales de la década de 1990, todo por una baja inversión estatal en infraestructura, las dificultades del sector privado de hacerse de financiamiento barato para construir y el elevado costo de la energía, que está afectando los márgenes de las cementeras en todo el mundo. El asunto es que, encima de todo, en Brasil está subiendo el barómetro de los grandes productores por la creciente competencia del *clinker*, piedras de cemento sin moler importadas de Asia y Europa por operadores pequeños, que contribuyó a deprimir los precios. Por razones como esas, aunque los despachos de cemento crecieron un 2 por ciento en el primer trimestre de 2005, Standard & Poor's pronostica tan sólo una tímida recuperación para este año.

Votorantim, la novena cementera mundial, que el último año tuvo ventas por \$1,700 millones de dólares necesita más que eso. “Aunque el mercado brasileño creciera fuertemente, ya le queda chico”, indica Giovanni Fiorentino, analista de Bain & Co., en São Paulo. “Debe entrar en otros países para agrandar el negocio.” La compañía, que domina más del 40 por ciento de las ventas domésticas de cemento, siguió ese camino en 2001, cuando compró la canadiense St. Marys Cement, y volvió a hacerlo en 2003 tomando el 50 por ciento de Suwannee American Cement, en la Florida. La operación norteamericana quedará reforzada ahora con las plantas que compró a Cemex por \$400 millones de dólares en los Grandes Lagos.

Sur movidito. Argentina tuvo un cantar distinto al mercado brasileño en 2004. El resurgimiento de las obras públicas y una fuerte inversión de desarrolladores privados incrementaron las ventas de cemento en un 20 por ciento por segundo año consecutivo. La bonanza engordó los números de Loma Negra, que, apenas salida del *default*, pasó a manos de Camargo Corrêa por \$1,025 millones.

La Brasileña, un grupo también diversificado en textiles y calzado, está apostando fuerte al cemento. Aunque aún es un jugador pequeño en Brasil, en la última década duplicó su capacidad de producción e inició operaciones en Paraguay y Bolivia. Ahora Argentina, donde se esperan ventas estables para el resto del año, confirma su papel de jugador regional. (A la lista habrá que sumar pronto a Queiroz Galvão, que está buscando ingresar a Centroamérica con obras del Plan Puebla-Panamá.)

Aunque en menor medida otro mercado que mostró buena salud fue México. El aumento del gasto en infraestructura, la inversión estatal en vivienda popular y la mayor oferta de créditos hipotecarios empujaron 4.5 por ciento los pedidos de cemento, volumen que podría reiterarse este año. Apasco, segundo operador mexicano, incrementó sus ventas un 3 por ciento, hasta \$952 millones; pero también Cemex, que en 2004 generó el 46 por ciento de su Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) en México, surfeó la ola.

Sin embargo, el gigante mexicano no tiene un escenario tan cómodo en Colombia, donde el despacho de cemento subió más del 5 por ciento en 2004. Esa buena noticia fue opacada por la guerra de precios desatada a principios de año con la emergencia de un nuevo jugador local, Cementos Andinos. Enfocado en pequeños constructores y el mercado de la autoconstrucción, Andinos ayudó a desinflar los precios a más de la mitad, lo cual generó a la industria pérdidas superiores a \$200 millones. Eso hará difícil que Argos, la mandamás colombiana, pueda repetir este año los buenos resultados de 2004, cuando culminó su reestructuración y aumentó las ventas en más de un 12 por ciento, hasta \$810 millones.

No obstante, los cementeros colombianos son optimistas. En 2005 hubo una reactivación de la obra pública, con programas como la licitación de 2,500 kilómetros de caminos. Además, el mercado tiene todavía bastante por crecer. Colombia muestra uno de los consumos per cápita de cemento más bajos del mundo (140 frente a 230 kilos anuales a nivel internacional) y eso está impulsando la aparición de nuevos productores, como Cementos del Oriente y Cementos Tequendama.

A mediano plazo, señalan los analistas, la ola de consolidaciones no perderá fuerza y las cementeras latinoamericanas podrán volver a dar la nota. De hecho, el caso de Votorantim es elocuente. Con uno de los costos operativos más bajos del planeta y abundante efectivo, la brasileña está poniendo a Estados Unidos y Europa en su radar. “Ahí se ha perdido la habilidad de manejar grandes operaciones industriales”, indica Fiorentino, de Bain & Co. “En la industria del cemento lo único que se puede exportar son las competencias gerenciales, y en eso Votorantim tiene la oportunidad de crear valor.”

Sir Lawrence. Los primeros meses de 2005 trajeron a Cemex el mayor desafío de su historia. El gigante mexicano completó en marzo la compra de la británica RMC Group, una operación que le dio el liderazgo mundial en concreto premezclado y, una vez integrada a sus balances, duplicará sus ventas. Lorenzo Zambrano se está volviendo Sir Lawrence y Dios salve a la reina.

La tarea que Cemex tiene por delante es enorme. Hasta ahora, sus compras le habían abierto la puerta de un mercado a la vez, pero RMC, que opera en 22 países, le dio el pase a Ingle-

Descripción general de necesidades

Etapas del proceso de compra de negocios en la que la empresa describe las características generales y la cantidad de un artículo que necesita.

Especificación técnica del producto

Etapas del proceso de compra de negocios en la que la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

Análisis de valor

Estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar o elaborar con métodos de producción menos costosos.

Búsqueda de proveedores

Etapas del proceso de compra de negocios en la que el comprador trata de encontrar a los mejores fabricantes.

terra, Francia, Alemania y Europa del Este. La adquisición de \$5,800 millones, entre efectivo y deuda, es la apuesta más arriesgada de Zambrano, quien hace doce años decidió convertir a la entonces cementera regiomontana en un jugador global. Tras comprar 15 compañías, Cemex es ya la tercera productora mundial de cemento, detrás de la francesa Lafarge y la suiza Holcim. En 2004, sus ventas llegaron a \$8,142 millones, un 12.5 por ciento más que en 2003.

Los analistas primero refunfuñaron por la compra de RMC pero ahora han vuelto a dar crédito a las credenciales de Cemex cuando recordaron que, en 2000, a Zambrano le tomó sólo cuatro meses integrar a Southdown a su cartera, que operaba en varias entidades de la Unión Americana. Cemex está respondiendo a la confianza recuperada con resultados concretos. Recientemente, un recorte de gastos anunciado por \$200 millones para 2007 se incrementó a \$360 millones, en tanto que la operación de RMC en Estados Unidos, que duplicó las ventas de Cemex en el país, ya fue totalmente integrada. "Al principio había muchas dudas sobre la integración, pero ha sido una sorpresa positiva", indica Gonzalo Fernández, de Santander Investment, en la Ciudad de México.

Esas eficiencias serán claves en Inglaterra y Alemania, donde hay mayor competencia, mientras que los volúmenes y precios crecen poco. Zambrano deberá compensarlo con operaciones más prometedoras de RMC en Europa del Este y Estados Unidos, por ejemplo, donde el *boom* de infraestructura y viviendas está alimentando una nueva burbuja.

Sin embargo, los focos rojos en la blanca foja de Cemex estarán en el manejo de su deuda, que creció de \$5,000 a casi \$11,000 millones tras la compra de RMC, lo cual disparó las suspicacias de los analistas. Zambrano probablemente deba desprenderse de más activos para reducir su pasivo, como ya hizo cediendo plantas estadounidenses a Votorantim y saliendo de la chilena Bio-Bío, que le acercó \$65 millones. ¿Qué pondrá Sir Lawrence en el mercado? Los analistas esperan que para el 2007 Cemex limpie mercados maduros como Alemania o España para empezar a cumplir el objetivo de llevar su relación deuda neta/Ebitda de 3.3 a 2.7 veces para finales de año.

Todas las expectativas ahora están puestas en que Zambrano abandone el *shopping* por un par de años, para concentrarse en pulir la operación de RMC. Pero no todos están muy seguros de eso. "Con Cemex nunca se sabe", reconoce Fernández, de Santander Investment.

Fuente: Laura Suárez Samper, *América Economía on Line*, México, 15 de julio de 2005, núms. 303 y 304.

Descripción general de necesidades

Una vez que reconoció una necesidad, el comprador prepara una **descripción general de necesidades** que señala las características y la cantidad del artículo requerido. Cuando se trata de artículos estándar, este proceso no significa mucho problema. Sin embargo, con artículos complejos, el comprador quizá necesite trabajar con otras personas (ingenieros, usuarios, consultores) para definir el artículo. Quizás el equipo desea evaluar la importancia de la confiabilidad, la durabilidad, el precio y otros atributos que debe tener el artículo. En esta fase, el mercadólogo industrial que está alerta ayudará a los compradores a definir sus necesidades y a brindarles información sobre el valor de las distintas características del producto.

Especificación del producto

Después, la organización que compra desarrolla **especificaciones técnicas del producto**, a menudo con la ayuda de un equipo de ingeniería que analiza el valor. El **análisis de valor** es un método para reducción de costos donde se estudian los componentes de forma cuidadosa, para determinar si deben rediseñarse, estandarizarse o fabricarse utilizando métodos de producción menos costosos. El equipo decide cuáles son las mejores características del producto y las especifica de acuerdo con ello. Los vendedores también pueden utilizar el análisis del valor como una herramienta para adquirir un nuevo cliente. Al mostrar a los compradores una mejor forma de fabricar un artículo, los vendedores externos podrían convertir situaciones de recompra directa en situaciones de tarea nueva que les den la oportunidad de obtener nuevos clientes.

Búsqueda de proveedores

Ahora, el comprador realiza una **búsqueda de proveedores** para localizar al mejor. El comprador elabora una pequeña lista de proveedores calificados revisando los directorios de comercio, haciendo búsquedas por computadora o hablando por teléfono con otras empresas para solicitar recomendaciones. En la actualidad, cada vez más empresas utilizan Internet para encontrar proveedores. Para los fabricantes, esto ha nivelado el campo de juego: Internet ofrece a los pequeños proveedores casi las mismas ventajas que a los grandes competidores.

Cuanto más nueva sea la tarea de compra, y cuanto más complejo y costoso sea el artículo, el comprador dedicará más tiempo a su búsqueda de proveedores. La tarea de los proveedores es estar incluido en los principales directorios y crearse una reputación favorable en el

mercado. Los vendedores tienen que observar a las empresas durante el proceso de búsqueda de proveedores, y asegurarse de que su empresa sea tomada en cuenta.

Petición de propuestas

Petición de propuestas

Etapas del proceso de compra de negocios en la que el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten propuestas.

En la etapa de **petición de propuestas** del proceso de compras industriales, el comprador invita a proveedores calificados a que envíen propuestas. En respuesta, algunos proveedores envían únicamente un catálogo o a un vendedor. Sin embargo, cuando el artículo es complejo o costoso, el comprador suele solicitar propuestas escritas detalladas o presentaciones formales a cada proveedor potencial.

Los mercadólogos de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas en respuesta a la petición de propuestas del comprador. Las propuestas deberían ser documentos de marketing y no sólo documentos técnicos. Las presentaciones deben inspirar confianza y lograr que la empresa destaque de entre los competidores.

Selección de proveedores

Selección de proveedores

Etapas del proceso de compra de negocios en la que el comprador estudia propuestas y selecciona a uno o más proveedores.

Los miembros del centro de compra ahora revisan las propuestas y seleccionan a uno o varios proveedores. Durante la **selección de proveedores**, con frecuencia el centro de compras hace una lista de los atributos deseables de éstos y de su importancia relativa. En una encuesta, ejecutivos de compras incluyeron los siguientes atributos como los más importantes e influyentes 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 significativos incluyen la capacidad de reparación y de servicio, la ayuda y la asesoría técnica, la ubicación geográfica, la historia del desempeño y la reputación. Los miembros del centro de compras comparan los atributos de estos proveedores e identifican a los mejores.

Es probable que los compradores traten de negociar con los proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de realizar la elección final. Por último, podrían seleccionar a un solo proveedor o a varios de ellos. Muchos compradores prefieren fuentes múltiples de proveedores para evitar depender totalmente de uno y para hacer comparaciones de precios y desempeño entre varios proveedores a lo largo del tiempo. Los gerentes de desarrollo de proveedores actuales buscan desarrollar una red completa de proveedores-asociados que contribuya a que la empresa brinde mayor valor a sus clientes.

Especificación de pedido-rutina

Especificación de pedido-rutina

etapas del proceso de compra de negocios en la que el comprador redacta el pedido final con el o los proveedores elegidos, indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías.

El comprador prepara una **especificación de pedido-rutina**, la cual incluye el pedido final con el proveedor o los proveedores elegidos, y lista cuestiones como especificaciones técnicas, cantidad necesaria, tiempo de entrega esperado, políticas de devolución y garantías. En caso de mantenimiento, reparación y artículos operativos, los compradores pueden utilizar *contratos globales* en vez de órdenes de compra periódicas. Un contrato global establece una relación a largo plazo en la cual el proveedor promete reabastecer al comprador cuando sea necesario, a precios acordados, durante un periodo establecido. Un pedido global elimina el costoso proceso de renegociar una compra cada vez que se necesite un reabastecimiento. También permite que los compradores redacten más pedidos de compra, pero más pequeños, lo cual ocasionaría niveles de inventario y costos de flete menores.

El contrato global produce más compras a una misma fuente y permite adquirir más artículos de esa fuente. Esta práctica vincula más al proveedor con el comprador, lo cual dificulta que otros proveedores intervengan, a menos que el comprador se sienta insatisfecho con los precios o con el servicio.

Revisión del desempeño

Revisión del desempeño

Etapas del proceso de compra de negocios en la que el comprador califica su satisfacción con los proveedores y decide si seguirá con ellos, los cambiará o los desechará.

En esta etapa, el comprador revisa el desempeño del proveedor. Para ello contacta a usuarios y les solicita que evalúen su satisfacción. La **revisión del desempeño** podría ocasionar que el comprador continúe, modifique o abandone el trato. La labor del vendedor consiste en verificar los mismos factores que utiliza el comprador para asegurarse de brindar la satisfacción esperada.

Hemos descrito las etapas que suceden comúnmente en una situación de compra de tarea nueva. El modelo de ocho etapas brinda una visión sencilla del proceso de decisión de compra de negocios. El proceso real suele ser mucho más complejo. En la situación de recompra modificada o de recompra directa, algunas de estas etapas se omiten o se comprimen. Cada organización compra a su manera, y cada situación de compra incluye requisitos únicos.

En distintas etapas del proceso participan diferentes individuos del centro de compras. A pesar de que casi siempre se presentan ciertos pasos del proceso de compra, los compradores no siempre los siguen en el mismo orden y llegan a agregar otros pasos. A menudo, los compradores repiten ciertas etapas del proceso. Finalmente, la relación con un cliente podría involucrar muchos tipos de compras diferentes en un momento dado, todas en etapas diferentes del proceso de compra. El vendedor debe administrar la relación total con el cliente y no sólo las compras individuales.

■ Compras *on line* o adquisición electrónica: los intercambios comerciales públicos ofrecen “una forma más rápida y más eficiente de comunicar, colaborar, comprar, vender, comerciar e intercambiar información entre negocios”.



Compras de negocios por Internet

Durante los últimos años, los avances en la tecnología de la información han modificado el rostro del proceso de marketing industrial. Las compras *on line*, a menudo denominadas *adquisición electrónica*, están creciendo con rapidez. En una encuesta reciente, un porcentaje importante de los compradores de negocios indicaron que utilizan Internet para realizar al menos alguna de sus compras. Otro estudio estima que la adquisición electrónica representa ya en algunos países al menos el 13 por ciento de las compras totales directas de materiales de las empresas el año 2004, en comparación con el 2 por ciento en 2003.⁹ Además de sus propias páginas Web, las empresas utilizan extranet, la cual vincula las comunicaciones y los datos de una empresa con sus proveedores y distribuidores regulares.

Gran parte de las compras *por Internet* también se realizan mediante subastas e intercambios comerciales públicos y privados *on line* (o mercados electrónicos). Por ejemplo, intercambios comerciales públicos, como el de la industria de automóviles Covisint, que ofrece una forma más rápida y eficaz de comprar, vender, comercializar e intercambiar información entre negocios. Este intercambio manejó más de \$50 mil millones en pedidos de refacciones automotrices el año pasado.

En América Latina, mucho se dijo que la vieja economía basada en empresas de cemento y ladrillo, dejaría paso a la nueva economía digital. En la actualidad, sin embargo, parece que las punto-com puras están cediendo espacio en la Web a los fabricantes de cemento, ladrillo, acero, cañerías, fibras ópticas y otros materiales de construcción. Uno de los más recientes es el brasileño Estrutura.net, lanzado con una inversión inicial de \$20 millones aportados por Votorantim Venture Capital, Cañerías Tigre, Cables Pirelli, Belgo-Mineira y Bradespar. El plan es no sólo ser un canal de compras para consumidores y empresas, sino más bien un portal de prestación de servicios *on line* para empresas de construcción civil, como llevar a Internet la relación con los proveedores y los sistemas de pago. “Ésta será el área más fuerte en la generación de ingresos del portal, con integración en los sistemas de gestión empresarial”, afirma Mauricio Mansur, director de Estrutura.net.¹⁰

La adquisición electrónica ofrece a los compradores el acceso a nuevos proveedores, costos de compra más bajos y acelera el procesamiento y la entrega de pedidos. A la vez, los mercadólogos industriales tienen la oportunidad de conectarse *on line* con los clientes, para compartir información del mercado, vender productos y servicios, brindar servicios de apoyo al cliente y mantener las relaciones continuas con los clientes.

Hasta ahora, la mayoría de los productos que se compran *on line* son materiales de MRO (de mantenimiento, reparación y operación). Por ejemplo, algunos gobiernos locales compran to-

do, desde pollos hasta bombillas de luz, por Internet. Y una conocida empresa de semiconductores automatiza casi el total de sus 3,500 solicitudes mensuales para comprar materiales, que van desde la botellas esterilizadas que utiliza en sus plantas de fabricación hasta el software más avanzado. General Electric, uno de los compradores más grandes del mundo, planea adquirir *on line* todo su abastecimiento general de operación e industrial en los próximos años.

La cantidad real de dinero que se gasta en este tipo de materiales de MRO se queda corta en comparación con la cantidad que se gasta en artículos como partes para aviones, sistemas de cómputo y tubería de acero. No obstante, los materiales de MRO constituyen el 80 por ciento de todos los pedidos industriales, mientras que los costos de transacción para el procesamiento de pedidos son elevados. De este modo, las empresas tienen mucho que ganar al ingresar en el proceso de compra de MRO a través de la Web.

La adquisición electrónica entre negocios genera muchos beneficios. En primer lugar, disminuye los costos de transacción y ofrece compras más eficientes tanto para los compradores como para los proveedores. Un programa de compras basado en la Web elimina el papeleo asociado con los procedimientos tradicionales de solicitud y pedido. En promedio, las empresas pueden reducir los costos, solamente en la compra de bienes, entre un 15 y un 20 por ciento. Por ejemplo, Owens Corning estima que la adquisición electrónica disminuyó en un 10 por ciento su facturación anual de compras de \$3,400 millones. Asimismo, recientemente Microsoft redujo sus costos de compra en \$700 millones, después de instaurar su sistema de adquisición electrónica MS Market.¹¹

La adquisición electrónica reduce el tiempo que transcurre entre el pedido y la entrega. El ahorro de tiempo es especialmente significativo para las empresas que tienen muchos proveedores en el extranjero. Adaptec, proveedor líder en el almacenamiento de datos, utilizó una extranet para vincular a todos sus proveedores taiwaneses de microprocesadores en un tipo de familia virtual. Ahora, los mensajes de Adaptec fluyen en segundos desde sus oficinas centrales hasta sus asociados asiáticos, y ha logrado reducir el tiempo, entre el pedido y entrega de sus microprocesadores, de hasta 16 semanas a sólo 55 días: el mismo tiempo de respuesta de las empresas que fabrican sus propios microprocesadores.

Por último, además de los ahorros en costos y tiempo, la adquisición electrónica permite que los compradores se enfoquen en aspectos más estratégicos. Para muchos profesionales compradores, el trabajo *on line* implica reducir las labores pesadas y el papeleo, y dedicar más tiempo a administrar el inventario, y a trabajar de manera creativa con los proveedores. “Ésa es la clave”, comenta el ejecutivo HP. “Ahora puedes concentrar al personal en actividades de valor agregado. Los profesionales dedicados a las adquisiciones ahora pueden encontrar distintas fuentes y trabajar con los proveedores para reducir costos y desarrollar nuevos productos.”

Sin embargo, el uso en rápida expansión de la adquisición electrónica también representa algunos problemas. Por ejemplo, al mismo tiempo que la Web hace posible que los proveedores y los clientes compartan datos de negocios y que incluso colaboren en el diseño de productos, también podría socavar relaciones de varias décadas entre cliente y proveedor. Ahora muchas empresas utilizan la Web para buscar los mejores proveedores.

La adquisición electrónica también representa amenazas potenciales para la seguridad. Más del 80 por ciento de las compañías consideran que la seguridad es la principal barrera para expandir los vínculos electrónicos entre clientes y asociados. Aun cuando las transacciones bancarias por correo electrónico en el hogar se protegen usando una encriptación básica, aún no existe el entorno seguro que necesitan los negocios para llevar a cabo interacciones confidenciales. Las empresas gastan millones de dólares en investigación de estrategias de defensa para mantener a los *hackers* a raya. Cisco Systems, por ejemplo, especifica el tipo de ruteadores, *firewalls* y procedimientos de seguridad que deben utilizar sus asociados para salvaguardar las conexiones de extranet. De hecho, la empresa ha ido aún más lejos: envía a sus propios ingenieros de seguridad a examinar las defensas de sus asociados y los responsabiliza de cualquier violación de la seguridad que se origine en sus computadoras.

Mercados institucionales y gubernamentales

Hasta ahora, nuestro estudio de las compras internacionales se ha enfocado básicamente en el comportamiento de compras industriales. Gran parte de este análisis también se aplica a las prácticas de compra de las organizaciones institucionales y gubernamentales. Sin embargo, estos dos mercados no comerciales poseen características y necesidades adicionales. En este apartado final analizaremos los rasgos especiales de los mercados institucional y gubernamental.

Mercado institucional

Escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que proporcionan bienes y servicios a las personas que están a su cuidado.

Mercados institucionales

El **mercado institucional** incluye escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que proporcionan bienes y servicios para el cuidado de la gente que está a su cuidado. Las

instituciones difieren entre según quiénes sean sus patrocinadores y cuáles sean sus objetivos. Por ejemplo, algunos hospitales tienen fines de lucro; mientras que aquellos que son sin fines de lucro dan atención médica a los pobres, y un hospital dirigido por el gobierno podría ofrecer servicios especiales a los jubilados.

Muchos mercados institucionales se caracterizan por contar con un bajo presupuesto y por tener usuarios cautivos. Por ejemplo, los pacientes de los hospitales no tienen otra opción que comer los alimentos que ofrece el hospital. El agente de compras de un hospital debe decidir sobre la calidad de alimento que compra para los pacientes. Puesto que los alimentos forman parte de un paquete total del servicio, el objetivo de la compra no es obtener utilidades. El objetivo tampoco consiste en una estricta disminución de costos: los pacientes que reciban alimentos de baja calidad se quejarán con otros y dañarán la reputación del hospital. Así, el agente de compras del hospital debe buscar proveedores de alimentos para instituciones, cuya calidad cubra o exceda cierto estándar mínimo, y a un bajo precio.

Muchos mercadólogos establecen divisiones separadas para cubrir las necesidades y las características especiales de los compradores institucionales. Por ejemplo, Heinz produce, empaqueta y fija los precios de su salsa catsup y de otros productos de manera diferente, para atender mejor los requerimientos de hospitales, universidades y otros mercados institucionales.

Mercados gubernamentales

Mercado gubernamental

Unidades gubernamentales, en los niveles federal, estatal o local, que compran o arriendan bienes y servicios para desempeñar las funciones principales del gobierno.

El **mercado gubernamental** brinda grandes oportunidades a muchas empresas, tanto grandes como pequeñas. En la mayoría de los países, las organizaciones gubernamentales son los principales compradores de bienes y servicios. En muchos países de América Latina, los gobiernos federal, estatal y local incluyen miles de unidades de compra. Las compras gubernamentales y las industriales son similares en muchas formas, aunque también hay diferencias que las empresas que desean vender productos y servicios al gobierno deben conocer. Para tener éxito en el mercado gubernamental, los vendedores deben localizar a los individuos responsables de tomar decisiones clave, identificar los factores que afectan el comportamiento de los compradores y entender el proceso de decisión de compra.

Las organizaciones gubernamentales suelen requerir a los proveedores que envíen propuestas, y otorgan el contrato a quien cotiza el precio más bajo. En algunos casos, la unidad gubernamental toma en cuenta la calidad superior de un proveedor, o su reputación de cumplir con los contratos a tiempo. Los gobiernos también compran con base en contratos negociados, principalmente cuando se trata de proyectos complejos que implican costos y riesgos importantes de investigación y desarrollo, y en los casos en que haya competencia escasa.

Las organizaciones gubernamentales suelen favorecer a los proveedores domésticos sobre los extranjeros. Una de las quejas más importantes de las multinacionales que operan en Europa es que cada país muestra favoritismo hacia las empresas de ese país, aunque las extranjeras presenten mejores ofertas. La Comisión Económica Europea está eliminando gradualmente dicho sesgo.

Al igual que los compradores para consumo e industriales, los compradores del gobierno se ven afectados por factores del entorno, de la organización, interpersonales e individuales. Un aspecto único de la compra gubernamental es que está cuidadosamente vigilada por públicos externos, que van desde el Congreso hasta diversos grupos privados que se interesan en la forma en que el gobierno gasta el dinero de los contribuyentes. Puesto que sus decisiones de gastos están sujetas al escrutinio público, las organizaciones gubernamentales exigen una gran cantidad de requisitos a sus proveedores, quienes a menudo se quejan por el exceso de papeleo, burocracia, reglamentos, retraso en la toma de decisiones y cambios frecuentes en el personal de adquisiciones. Con todas estas limitaciones, ¿por qué una empresa desearía hacer negocios con el gobierno de su país? Veamos la respuesta de un consultor que ha ayudado a sus clientes a obtener más de \$30,000 millones en contratos gubernamentales:¹²

Cuando yo escucho esa pregunta, cuento la historia del empresario que compró una ferretería después de mudarse a un pequeño pueblo. Él le pregunta a sus nuevos empleados quién es el cliente de ferretería más grande del pueblo. Se sorprende al saber que ese cliente no tiene tratos con su establecimiento. Cuando el propietario pregunta por qué no los tiene, sus empleados le dicen que resulta muy difícil hacer negocios con ese cliente, y que exige el llenado de muchos formatos. Yo señalo que probablemente el mismo cliente es muy rico, que no expide cheques sin fondos y por lo general repite los negocios cuando se siente satisfecho. Éste es el tipo de cliente que puede ser el gobierno federal.

La mayoría de los gobiernos dan a sus proveedores potenciales guías detalladas que describen cómo vender al sector público. Por ejemplo, la Small Business Administration de Estados Unidos publica una guía titulada *U.S. Government Purchasing, Specifications, and Sales Directory*, la cual incluye los productos y servicios que el gobierno federal adquiere con frecuencia y los organismos específicos que suelen comprarlos. La Government Printing Office publica el *Commerce Business Daily*, que informa las compras actuales y planeadas, y los

contratos otorgados recientemente, los cuales sugieren mercados de subcontratación potenciales. El Commerce Department de Estados Unidos publica *Business America*, que ofrece interpretaciones de las políticas y los programas gubernamentales, y brinda información concreta sobre posibles oportunidades de comercio internacional.

En varias ciudades importantes, la General Service Administration opera los *Business Service Centers* con personal que brinda una asesoría completa sobre la manera en que los organismos públicos realizan sus compras, los pasos que deben seguir los proveedores y las oportunidades de adquisición disponibles. Diversas revistas y asociaciones comerciales ofrecen información para contactar escuelas, hospitales, oficinas de caminos y otros organismos gubernamentales. Además, casi todas estas organizaciones y asociaciones públicas tienen sitios en Internet que brindan información y asesoría actualizadas. En México, la Secretaría de Economía brinda a todo tipo de empresarios la asesoría necesaria para establecer relaciones comerciales con el gobierno mismo y con otras instituciones, públicas y privadas, nacionales y extranjeras, a través de su sitio www.economia.gob.mx.

No obstante, los proveedores deben dominar el sistema y encontrar formas de superar las barreras. Por ejemplo, el gobierno estadounidense siempre ha sido el cliente más importante de la ADI Technology Corporation (los contratos federales representan aproximadamente el 90 por ciento de sus ingresos anuales por casi \$6 millones. Sin embargo, los gerentes de esta pequeña empresa de servicios profesionales a menudo se quejan de todo el trabajo que se requiere para ganar las codiciadas licitaciones del gobierno. Una propuesta detallada incluye entre 500 y 700 páginas por los requisitos federales de papeleo. El presidente de la empresa estima haber gastado cerca de \$20,000, principalmente en el pago de horas a los trabajadores, para elaborar una sola propuesta. Por fortuna, se están instaurando reformas para las compras del gobierno, las cuales simplificarán los procedimientos de contratación y harán más atractivas las licitaciones, sobre todo para los pequeños proveedores. Estas reformas incluyen un mayor énfasis en la compra de artículos comerciales ordinarios (en vez de artículos fabricados según las especificaciones del gobierno), comunicación *on line* con los proveedores para eliminar el papeleo masivo, y “sesiones informativas” por parte del organismo gubernamental correspondiente, para los proveedores que pierdan una licitación, dándoles así la oportunidad de incrementar sus probabilidades de ganar la próxima vez.¹³

Los criterios no económicos también tienen una función cada vez más importante en las compras gubernamentales. Se pide a los compradores del gobierno que den preferencia a empresas y áreas deprimidas, a empresas pequeñas, a empresas propiedad de minorías y a empresas que evitan la discriminación racial, sexual o por la edad. Los vendedores deben tomar en cuenta estos factores cuando decidan hacer negocios con el gobierno.

Muchas empresas que venden al gobierno no han estado orientadas hacia el marketing por varias razones. Los gastos totales del gobierno los determinan servidores públicos en lugar de un esfuerzo de marketing por desarrollar este mercado. Las compras del gobierno siempre han dado mayor importancia al precio, por lo que los proveedores invierten sus esfuerzos en tecnología para disminuir los costos. Cuando las características de productos se especifican de manera cuidadosa, la diferenciación del producto no es un factor de marketing. Tampoco la publicidad ni las ventas personales tienen mucha importancia en la obtención de contratos por licitación abierta.

Sin embargo, varias empresas han establecido departamentos específicos para marketing gubernamental, como General Electric, Rockwell, Kodak y Goodyear. Estas empresas se anticipan a las necesidades y los proyectos del gobierno, participan en la fase de especificación del producto, reúnen inteligencia competitiva, preparan las licitaciones de manera cuidadosa y emiten comunicaciones bien fundamentadas para describir y mejorar la reputación de sus empresas. Otras compañías han diseñado programas de marketing a la medida para los compradores del gobierno. Por ejemplo, Dell Computer tiene unidades de negocios específicas, adecuadas para cubrir las necesidades de los compradores gubernamentales federales, estatales y locales. Dell ofrece a sus clientes páginas Web Premier Dell.com a la medida que incluyen precios especiales, compras en *on line*, así como apoyo y servicio para cada ciudad, estado y entidad gubernamental federal.

Durante la década pasada, algunas compras gubernamentales empezaron a realizarse *on line*. Por ejemplo, *Commerce Business Daily* ahora está *on line*, con su sitio FedBiz Opps/CBD (<http://cbd.cos.com>). Y los dos organismos federales que actúan como agentes de compras para el resto del gobierno cuentan con sitios Web que permiten el acceso *on line* a la actividad de compras del gobierno. La General Service Administration estableció el sitio Web GSA Advantage! (www.gsa.gov), en tanto que la Defense Logistic Agency (www.dla.mil) ofrece una Puerta de Adquisiciones. Estos sitios permiten que agencias civiles y militares autorizadas compren todo tipo de bienes, desde artículos médicos y de oficina hasta ropa, por Internet. La GSA y la DLA no sólo venden mercancía propia a través de sus sitios Web, sino que también crean vínculos directos entre compradores y proveedores por contrato. Por ejemplo, la división de la DLA, que vende 160,000 tipos de artículos médicos a las fuerzas militares, transmite los pedidos directamente a proveedores como Bristol-Myers. Estos sistemas de Internet prometen eliminar gran parte de las molestias que surgen durante las compras del gobierno.¹⁴

■ Las compras del gobierno federal ya se realizan *on line*. El sitio web GSA Advantage! permite que organismos civiles y de defensa autorizados adquieran todo tipo de productos, desde artículos médicos y de oficina hasta ropa, por Internet.



> Repaso de conceptos <

Los mercados industriales y los mercados de consumidores son similares en ciertos aspectos importantes. Por ejemplo, ambos incluyen a individuos que juegan el papel del comprador, quien toma las decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados de negocios también difieren en muchos aspectos de los mercados de consumidores. Por un lado, el mercado industrial es *gigantesco*, mucho más grande que el mercado de consumidores. Sólo en Estados Unidos, el mercado industrial incluye organizaciones que anualmente compran un valor de billones de dólares en bienes y servicios.

1. Defina el mercado industrial y explique en qué difiere de los mercados de consumidores.

El *comportamiento de compra de los negocios* se refiere al comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la fabricación de otros productos y servicios que venden, alquilan o abastecen a otros. También incluye el comportamiento de las empresas detallistas y mayoristas que adquieren bienes con el propósito de revenderlos o rentarlos a otros por una ganancia.

A diferencia de los mercados de consumo, los mercados industriales suelen tener menos compradores pero más grandes, que están más concentrados geográficamente. La demanda de negocios es *derivada*, principalmente *inelástica* y más *fluctuante*; por lo general, más compradores participan en la toma de decisiones de compras industriales, y los compradores de negocios suelen estar mejor capacitados y ser más profesionales que los compradores para consumo. En general, las decisiones de compras industriales son más complejas, y el proceso de compra es más formal que en la compra del consumidor.

2. Identifique los principales factores que influyen en el comportamiento de compra de negocios.

Los compradores de negocios toman decisiones que varían de acuerdo con tres tipos de situaciones de compra: *recompra directa*, *recompra modificada* y *tarea nueva*. El centro de compras, que podría consistir en muchas personas diferentes, con muchos papeles distintos, es la unidad de toma de decisiones de una organización compradora. El mercadólogo industrial necesita saber lo siguiente: ¿Quiénes son los principales participantes? ¿En qué decisiones ejercen mayor influencia? ¿Cuál

es su grado relativo de influencia? ¿Qué criterio de evaluación utiliza cada individuo que participa en la decisión? El mercadólogo industrial también debe entender las principales influencias del entorno, de la organización, interpersonales e individuales en el proceso de compra.

3. Mencione y defina los pasos del proceso de decisión de compra de negocios.

El proceso de toma de decisiones en la compra de negocios consiste en ocho etapas básicas: **1.** el *reconocimiento del problema*, alguien en la empresa detecta un problema o una necesidad, que podría cubrirse con la adquisición de un producto o servicio; **2.** la *descripción general de necesidades*, la empresa determina las características generales y la cantidad del artículo necesario; **3.** la *especificación del producto*, la organización compradora decide y especifica las mejores características técnicas necesarias para el producto; **4.** la *búsqueda de proveedores*, el comprador busca al mejor proveedor; **5.** la *petición de propuestas*, el comprador invita a proveedores calificados a enviar sus propuestas; **6.** la *selección de proveedores*, el comprador revisa las propuestas y elige a uno o varios proveedores; **7.** la *especificación de pedido-rutina*, el comprador redacta el pedido final para los proveedores elegidos, incluyendo las especificaciones técnicas, la cantidad necesaria, el tiempo esperado de entrega, las políticas de devolución y las garantías; y **8.** la *revisión del desempeño*, el comprador evalúa su satisfacción con los proveedores y decide continuar con ellos, modificarlos o descartarlos.

4. Compare los mercados institucionales y gubernamentales, y explique la forma en que los compradores institucionales y gubernamentales toman sus decisiones de compra.

El *mercado institucional* incluye escuelas, hospitales, prisiones y otras instituciones que ofrecen bienes y servicios a los individuos que están bajo su cuidado. Estos mercados se caracterizan por contar con un bajo presupuesto y por tener usuarios cautivos. El *mercado gubernamental*, que es muy extenso, consiste de las unidades del gobierno (federales, estatales o locales) que compran o rentan bienes y servicios para llevar a cabo las principales funciones del gobierno.

Los compradores del gobierno adquieren productos y servicios de defensa, educación, bienestar social y para cubrir otras necesidades públicas. Las prácticas de compra gubernamentales son altamente

especializadas y específicas, básicamente se realizan mediante licitaciones abiertas o contratos negociados. Los compradores del gobierno operan bajo el escrutinio del Congreso y de muchos grupos de ob-

servadores privados. Por consiguiente, suelen requerir más requisitos como formatos y firmas, y responder con mayor lentitud y de forma más deliberada al hacer pedidos.

> Términos clave <

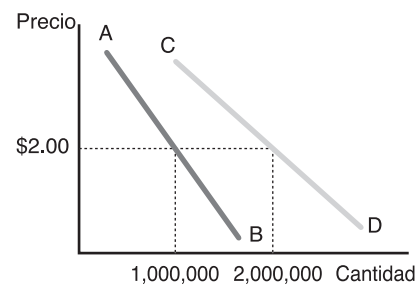
Análisis del valor 186	Desarrollo de proveedores 178	Mercado gubernamental 190	Revisión del desempeño 187
Búsqueda de proveedores 186	Descripción general de necesidades 186	Mercado institucional 189	Selección de proveedores 187
Centro de compras 181	Especificación de pedido-rutina 187	Petición de propuestas 187	Tarea nueva 180
Comportamiento de compra de negocios 175	Especificación técnica del producto 186	Proceso de compra de negocios 175	Tomadores de decisiones 181
Compra de sistemas 180	Influenciadores 181	Recompra directa 180	Usuarios 181
Compradores 181		Recompra modificada 180	Vigilantes u observadores 182
Demanda derivada 176		Reconocimiento del problema 184	

> Análisis de conceptos <

- ¿En qué difieren la estructura del mercado y la demanda de los mercados industriales del microprocesador Intel, de los mercados de consumidores finales?
- En general, ¿en qué se parecen las decisiones y el proceso de toma de decisiones de los mercados industriales a las de los mercados de consumo? ¿En qué difieren?
- En un proceso de compra del centro de compras, ¿qué participante del centro de compras podría hacer las siguientes afirmaciones: un comprador, un tomador de decisiones, un vigilante u observador, un influenciador o un usuario?
 - “Más vale que este agente de enlace sea bueno. Tengo que agrupar este producto.”
 - “Recomendé a este agente de enlace para otro empleo y les funcionó bien.”
 - “Sin una cita, ningún representante de ventas puede ver al Sr. Johnson.”
- En el capítulo se dice que el proceso de ocho pasos de compra industrial es similar al proceso de cinco pasos de compra de consumo. ¿De qué manera agruparía los ocho pasos del proceso de compra industrial en los cinco pasos del proceso de compra de consumo?
- Numere y explique tres beneficios y tres desventajas del comercio electrónico industrial.
- Suponga que usted es el propietario de una pequeña imprenta y que tiene la oportunidad de licitar un contrato con el gobierno federal que podría originar un gran número de nuevos negocios para su empresa. Mencione tres ventajas y tres desventajas de trabajar bajo contrato con el gobierno federal de su país.

> Aplicación de conceptos <

- Hay un producto alimenticio posicionado en el mercado de los deportes extremos como algo que mejora el desempeño. Un distribuidor del producto ha observado un cambio en la demanda del producto (véase la figura de la derecha). El fabricante no ha hecho algo para generar esta demanda, pero han aparecido un par de informes que afirman que dos celebridades fueron fotografiadas con el producto. ¿Podría suceder esto? Con base en la gráfica de demanda, ¿cómo caracterizaría la demanda del producto? ¿Es elástica o inelástica? ¿Considera que éste es un ejemplo de demanda fluctuante? Sustente sus respuestas.
- Suponga que Usted es el propietario de un pequeño negocio que ofrece servicios de reparación de PC a negocios locales. Además de los servicios básicos de compostura que ahora ofrece, está pensando en ofrecer nuevos servicios. Aplicando el concepto de “compra de sistemas”, ¿qué servicios adicionales ofrecería para conformar un paquete o sistema integral de solución para sus clientes?



- Forme un equipo pequeño y compare las semejanzas y las diferencias entre el comprador de un hospital de beneficencia y el comprador de un hospital con fines de lucro, respecto de los siguientes tres factores: individuales, del entorno y de la organización.

> Enfoque en la tecnología <

Para un pequeño negocio, lograr un contacto con una división del gobierno federal podría ser tanto una bendición como una maldición. La bendición consiste en utilidades adicionales; en tanto que la maldición sería el esfuerzo increíble que requiere el hecho de convertirse en un proveedor calificado del gobierno federal. Uno de los mejores sitios, elaborado específicamente para ayudar a los pequeños negocios a convertirse en proveedores calificados para el gobierno federal, se encuentra en [http://www-](http://www-10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,6279,00asp#section2)

10.americanexpress.com/sif/cda/page/0,1641,6279,00asp#section2. En esta página American Express brinda los conocimientos y las herramientas necesarias para iniciar el proceso de licitación de contratos gubernamentales. Suponga que usted es una pequeña empresa fabricante que se especializa en el desarrollo de sistemas de seguridad biométricos con la huella de la mano. Visite el sitio y haga lo siguiente:

1. Obtenga una copia de la forma SF 129 (tal vez no esté en el sitio de American Express) y llénela lo mejor que pueda.
2. ¿Cuál es su número y descripción SIC o NAICS? ¿Qué es un Número Dunn?
3. Localice una licitación federal abierta para un sistema de seguridad.
4. ¿Fue una tarea difícil? Explique.

> Enfoque en la ética <

Usted es el comprador de mayor jerarquía en una empresa de tecnología en crecimiento y un ávido jugador de golf. Acaba de abrir una invitación para asistir al Torneo de Maestros de Golf en una ciudad cercana, durante la siguiente primavera. La invitación proviene de una empresa proveedora que el año anterior estuvo tratando de venderle su nueva línea de productos. Esta firma pagará todo: el viaje, la estancia, los alimentos, e incluso usted tiene la oportunidad de jugar en el evento para aficionados el miércoles anterior al inicio del torneo. Usted acaba de leer el *Manual del empleado* de reciente publicación, y no hay referencia o regla alguna que establezca específicamente que un empleado no puede aceptar un viaje con todos los gastos pagados de parte de un proveedor; sin embar-

go, existen algunas restricciones vagas respecto de almuerzos y comidas pagadas por proveedores.

1. ¿Aceptaría o declinaría la invitación?
2. Como no se menciona específicamente en el *Manual del empleado* ¿actuaría usted de forma ética si aceptara?
3. ¿Cree usted que el proveedor esperaría un trato “especial” en la siguiente situación de compra?
4. ¿Cómo interpretarían los otros empleados de la empresa su aceptación de esta invitación?

Caso empresarial

Kodak: Cambiando la imagen

RECUERDOS

“Usted aprieta el botón y nosotros hacemos al resto.” Con esta simple frase publicitaria, George Eastman reveló la primera cámara Kodak en 1888; sí, 1888, hace más de 117 años. En 1900, Kodak lanzó sus famosas cámaras Brownie, al precio de un dólar, abriendo el mercado de la fotografía a millones de seres humanos. A lo largo del siglo xx, Kodak dominó el negocio de la fotografía. A principios de la década de 1960 lanzó la primera cámara de bolsillo, la cámara Instamatic, e incluso cámaras de 110 mm más pequeñas en la siguiente década. A finales del siglo xx, Kodak se asoció con otras cuatro empresas para desarrollar e introducir el sistema de foto avanzado (SFA), que permitió a los fotógrafos tomar fotografías de tres tamaños distintos, incluyendo imágenes panorámicas, en un rollo de película.

Para 2000, Kodak era una de las marcas más reconocidas y confiables del mundo. Mucha gente se refería a la empresa como “el gran amarillo”. La empresa consideraba que su negocio era el de los recuerdos y no el de las fotografías.

LLEGA LA ADVERSIDAD

Sin embargo, a pensar de su historia, cuando el presidente de Kodak, Daniel Carp, asumió el puesto de director ejecutivo en 2000, sabía que la empresa enfrentaba muchos nuevos desafíos que requerirían repensar y, tal vez, rediseñar su estrategia de negocios. El precio de las acciones de la empresa, que habían alcanzado su máximo histórico de \$90 en 1997, estaba cayendo en picada. La compañía tenía que empezar a despedir a trabajadores.

Los problemas de Kodak se originaron por varios factores. Primero, a pesar de que Kodak había sido la primera empresa en producir una cámara digital en 1976, se había mostrado renuente a desarrollar la tecnología. Kodak, como muchas otras empresas, pensó que los consumidores adoptarían con lentitud la tecnología digital. Sin embargo, y más importante, consideró que cada cámara digital adquirida por los consumidores era otro clavo en el ataúd de su principal negocio: la fabricación de rollos de película, de químicos para el revelado de fotografías y del papel sensible a la

luz. En segundo lugar, a pesar del dominio de Kodak en la fotografía tradicional, muchos competidores, especialmente Fuji, estaban aprovechando los defectos del marketing de Kodak y ganando participación de mercado. En tercer lugar, la tragedia del 11 de septiembre de 2001 deprimió gravemente los viajes vacacionales y la toma de fotografías asociada con éstos. En cuarto lugar, la competencia de una fuente inesperada, los fabricantes de teléfonos celulares, tomó a Kodak por sorpresa. Nokia lanzó el primer teléfono celular con cámara en noviembre de 2001.

Aunque mucha gente creyó que estos teléfonos tan sólo serían como juguetes, los consumidores empezaron a comprarlos frenéticamente, de tal manera que las ventas en 2003 de teléfonos con cámara de todos los fabricantes sumaron 84 millones de unidades: el doble de ventas de cámaras digitales convencionales. Finalmente, los consumidores que poseían cámaras digitales o teléfonos celulares con cámara estaban utilizando cada vez más sus computadoras personales para descargar y luego imprimir sus fotografías en impresoras, si acaso las imprimían. Los analistas descubrieron que los consumidores imprimían sólo el 2 por ciento de las imágenes de los teléfonos con cámara en Estados Unidos, a diferencia del 10 por ciento en Japón. Además, los analistas predijeron que el número de teléfonos celulares con cámara aumentarían del 6 por ciento en 2003 al 19 por ciento en 2004, y al 42 por ciento en 2005.

LA PRUEBA ESTÁ EN LA IMAGEN: WALGREEN

Durante la década de 1980, cuando los consumidores querían revelar fotografías, primero llevaban sus rollos de película a las farmacias locales, a las tiendas departamentales o a los talleres de fotografía. Luego, tales establecimientos enviaban los rollos de película a los laboratorios regionales de Kodak y de otras marcas, los cuales hacían las impresiones y las devolvían a la tienda para que fueran recogidas. Este proceso tomaba muchos días. Después, con el desarrollo del laboratorio de fotografías pequeños, los vendedores al detalle podían colocar una máquina directamente en su tienda para realizar todo el procesamiento de las fotos. Estos laboratorios de fotografía

permitieron que los detallistas ofrecieran un servicio más rápido, incluso el servicio de una hora. Conforme los consumidores demandaban más servicios de una hora, Kodak accedió a ayudar a Walgreen, la cadena de farmacias más grande de Estados Unidos, a establecer un negocio nacional de impresión de fotografías en una hora. Kodak había sido el proveedor exclusivo de servicios de impresión de fotografías de Walgreen durante años. En respuesta a la solicitud, Kodak proporcionó minilaboratorios, que adquirió de un fabricante suizo, que revelaban las fotografías en el lugar, pagando una cuota por la renta del equipo. Incluso Kodak le prestó a Walgreen \$31.6 millones, sin intereses, para ayudarle a implementar el sistema.

Sin embargo, surgieron problemas cuando los minilaboratorios resultaron poco fiables. Se descomponían hasta 11 veces al mes debido a que el papel se atascaba y a fallas en el sistema de software. A menudo pasaban dos o tres días para que se hiciera la reparación a las máquinas y, cuando esto ocurría, los rollos de película de los clientes quedaban expuestos a la luz cuando el personal de servicio abría la máquina.

Como resultado, en el año 2001 Walgreen empezó a instalar sigilosamente minilaboratorios Fuji en algunas de sus tiendas de California. Las máquinas Fuji, además de manejar rollos de película tradicionales, también permitían que los clientes hicieran impresiones de las tarjetas de memoria de sus cámaras digitales, algo que las de Kodak no podían hacer. Kodak empezó a vender equipos para que sus minilaboratorios pudieran hacer impresiones digitales, pero los funcionarios de Walgreen creían que las impresiones de Kodak eran de menor calidad. A principios de 2004, Fuji tenía ya 1,500 minilaboratorios en los casi 4,300 establecimientos Walgreen.

Kodak también propuso a Walgreen desarrollar un sitio de Internet de Walgreen que permitiera a los clientes subir sus fotografías digitales a la Web. Entonces Kodak podría almacenar las fotografías e imprimir los pedidos de los clientes, los cuales se enviarían por correo. A Walgreen no le agradó la propuesta de Kodak, ya que ésta minimizaba la función de Walgreen y permitía que Kodak almacenara las fotografías en su sitio, obteniendo una ventaja en los pedidos de futuros clientes. A pesar de sus preocupaciones, Walgreen estaba a punto de firmar un contrato con Kodak, cuando dos altos funcionarios que estaban a favor de Kodak se jubilaron. Entonces, la empresa se negó al trato y empezó desarrollar su propio sitio Web con Fuji, quien aceptó gustosamente un papel de menor importancia. Walgreen lanzó su servicio Web en 2003, con Fuji a cargo de la impresión de fotografías.

UN NUEVO DESARROLLO

Con todo esto, a principios de 2003, Carp, el director ejecutivo, decidió que Kodak necesitaba reevaluar su estrategia. Contrató a Antonio Pérez, quien supervisó el crecimiento de las impresoras de tinta de Hewlett-Packard, como el nuevo director de operaciones. Pérez considera que el futuro de Kodak son las imágenes digitales para consumidores, negocios y proveedores de servicios para cuidado de la salud. Como resultado, en septiembre de 2003, Carp anunció que Kodak haría un cambio histórico en su estrategia. La empresa reduciría su dependencia en los rollos de película tradicionales, aumentaría sus inversiones en mercados no fotográficos y buscaría los mercados digitales, como el de

impresoras de inyección de tinta y la impresión digital de alta definición. Estos cambios lo colocarán en competencia directa con competidores fuertes como H-P, Canon, Seiko Epson y Xerox. Kodak indicó que ya no haría inversiones a largo plazo en rollos de película tradicionales para el consumidor. En el momento de su anuncio, los rollos de película de fotografías tradicionales representaban el 70 por ciento de los ingresos de Kodak y de todos sus beneficios de operación. Para 2003, la empresa afirma que su negocio tradicional representará sólo el 40 por ciento de ingresos y la mitad de las ganancias, mientras que el negocio digital proporcionará el 60 por ciento de las utilidades y la otra mitad de las ganancias. Como parte del cambio en su estrategia, Kodak anunció a principios de 2004 que abandonará su negocio de cámaras APS y que dejará de vender cámaras de película recargable en Estados Unidos, Canadá y Europa.

Para lograr que el negocio digital de Kodak crezca, Carp y Pérez tendrán que lanzar nuevos productos digitales y penetrar nuevos mercados sumamente competitivos, a la vez que mantienen su negocio tradicional de rollos de película, un negocio muy rentable que se necesita para financiar sus cambios estratégicos. La meta de la empresa es incrementar sus ingresos de \$13,300 millones en 2003 a \$16,000 millones en 2006 y a \$20,000 millones en 2010.

Preguntas para el análisis

1. ¿En qué difieren la estructura y la demanda de mercado, la naturaleza de la unidad de compras, el tipo de decisiones y el proceso de decisiones de Kodak, conforme desplaza su enfoque en el mercado de consumo a un enfoque mayor en los mercados comerciales y del cuidado de la salud?
2. ¿Qué ejemplos de los principales tipos de situaciones de compras percibe en este caso?
3. ¿Cómo podría cambiar el proceso de compra conforme Kodak se desplaza hacia nuevos productos y nuevos mercados?
4. ¿Qué recomendaciones de marketing le haría a Kodak conforme responde a la revolución digital? Medite su respuesta tomando en cuenta la situación de Kodak en el país donde usted vive.

Fuentes: Ravi Chandiramani, "Can Kodak Thrive Amid the Digital Revolution?" *Marketing*, tres de julio de 2003, p. 13; James Bandler, "Kodak Shifts Focus From Film, Betting Future on Digital Lines", *Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 2003, p. A1; Gregory Zuckerman y James Bandler, "Investors Seek to Rewind Kodak", *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2003, p. C1; "Business: Has Kodak Missed the Moment?" *The Economist*, 3 de enero de 2004, p. 46; James Bandler, "Ending Era, Kodak Will Stop Selling Most Film Cameras", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2004; James Bandler, "Kodak to Cut Staff Up to 21 por ciento, Amid Digital Push", *Wall Street Journal*, 22 de enero de 2004, p. A1; "Kodak Changes the Picture", *Economist.com*, 23 de enero de 2004, p. 1; James Bandler, "Losing Focus: As Kodak Eyes Digital Future, A Big Partner Starts to Fade", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 2004; Andy Reinhardt, Hiroko Tashiro y Ben Elgin, "The Camera Phone Revolution", *Business Week*, 12 de abril de 2004, p. 52; Faith Arner y Rachael Tiplady, "No Excuse not to Succeed"; How COO Antonio Perez is Hustling Kodak into the Digital Age", *Business Week*, 10 de mayo de 2004, p. 96.

CAPÍTULO

7

Segmentación, mercados meta y posicionamiento: Desarrollo de las relaciones adecuadas con los clientes correctos

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de

1. Definir los tres pasos del marketing meta: la segmentación de mercados, el mercado meta y el posicionamiento en el mercado.
2. Listar y analizar las bases principales para segmentar los mercados de consumo y de negocios.
3. Explicar la forma en que las empresas identifican segmentos de mercados atractivos y eligen una estrategia de marketing meta.
4. Analizar la manera en que las empresas posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva en el mercado.

Presentación preliminar de los conceptos

Hasta el momento, usted ha aprendido qué es el marketing y la importancia de entender a los consumidores y el entorno del mercado. Con tales antecedentes, ahora está listo para profundizar más en las estrategias y las tácticas de marketing. Este capítulo estudia más a fondo las principales decisiones de la estrategia de marketing: cómo dividir los mercados en grupos de clientes significativos (segmentación de mercados), cómo elegir a cuáles grupos de clientes atender (marketing meta), y cómo crear ofertas de marketing para dar un mejor servicio a los clientes meta (posicionamiento). Luego, en los siguientes capítulos se explorarán las herramientas tácticas de marketing (las 4 P), con las cuales los mercadólogos echan a andar tales estrategias.

Como un ejemplo inicial del funcionamiento de la segmentación, la búsqueda de mercados meta y el posicionamiento, veamos primero el caso de Procter & Gamble (P&G), una de las principales empresas de bienes de consumo del mundo. Alrededor del 99 por ciento de los hogares estadounidenses utilizan al menos una de las más de 300 marcas de P&G, y el hogar típico compra y usa de manera regular entre una y dos *docenas* de marcas Procter & Gamble. ¿Pero por qué este excelente vendedor compite consigo mismo en los anaqueles de los supermercados, al ofrecer siete marcas diferentes de detergente para ropa? La historia de P&G nos brinda un excelente ejemplo acerca de cómo los mercadólogos inteligentes utilizan la segmentación, la búsqueda de mercados meta y el posicionamiento.



P&G vende siete marcas de detergente para ropa en Estados Unidos (Tide, Cheer, Bold, Gain, Era, Dreft, Febreze y Ivory Snow). También comercializa seis marcas de jabón de tocador (Ivory, Safeguard, Camay, Olay, Zest y Old Spice); cinco marcas de champú (Pantene, Head & Shoulders, Pert, Physique y Vidal Sassoon); cuatro marcas de detergente para utensilios de cocina (Dawn, Ivory, Joy y Cascade); tres marcas de papel higiénico y toallas desechables (Charmin, Bounty, Puffs), y de desodorante (Secret, Sure y Old Spice); y dos marcas de suavizante de telas (Downy y Bounce), de cosméticos (Cover Girl y Max Factor), de cremas para el cuidado de la piel (Olay y Noxema) y de pañales desechables (Pampers y Luvs). Además, P&G tiene muchas marcas adicionales en cada categoría para distintos mercados internacionales. Por ejemplo, vende 16 marcas diferentes de productos para lavar la ropa en Latinoamérica y 19 en Europa, el Medio Oriente y África (visiste el sitio Web de Procter & Gamble en

www.pg.com para conocer la impresionante línea de marcas familiares de la empresa).

Estas marcas P&G compiten entre sí en los mismos anaqueles de los supermercados. ¿Pero por qué P&G introduciría varias marcas en una categoría en vez de concentrar sus recursos en una sola marca líder? La respuesta radica en el hecho de que diferentes personas desean distintas *combinaciones de beneficios* de los productos que compran. Considere los detergentes para ropa como ejemplo. La gente usa esos productos para limpiar la ropa; aunque también busca otras cuestiones en los detergentes, como economía, poder blanqueador, telas suaves, aroma fresco, rendimiento o suavidad, y mucha o poca espuma. Todos deseamos *algunos* de todos estos beneficios en nuestro detergente, quizá demos distintas *prioridades* a cada beneficio. Para algunos individuos, lo más importante es la limpieza y el poder blanqueador; para otros, lo más importante es la suavidad de la tela; incluso otros quieren un detergen-

te suave, con un aroma fresco. De esta manera, existen grupos, o segmentos, de compradores de detergente para ropa, y cada uno busca una combinación especial de beneficios.

A continuación se mencionan tres segmentos importantes de detergentes de P&G en América Latina, que atienden a diferentes subsegmentos, a través del diseño de diferentes marcas y tamaños que satisfacen las necesidades específicas de cada uno de ellos.

- Ace es el detergente sin cloro que da blancura a las prendas, removiendo el percudido y manteniendo la ropa blanca por más tiempo. Puede utilizarse también en ropa de color. Se introdujo al mercado latinoamericano en 1998 y desde entonces ha sido la marca de detergentes con mayor crecimiento. Por ello, Ace es actualmente la más importante del segmento de precio medio del mercado de detergentes. Tiene presentaciones de desde 250 g hasta 7 kg.
- Bold es el detergente que tiene mayor rendimiento y que incluye un suavizante de telas para dar a la ropa una sensación de tersura y frescura. Se lanzó en México en 1986 y desde entonces se ha posicionado en este mercado como un fuerte competidor en la categoría. Tiene presentaciones en aroma de *fresca cari-*

cia, toque de bebé y relajante manzanilla, en presentaciones de desde 250 g hasta 7 kg.

- Downy es un suavizante de telas de la más alta calidad, que ofrece variedad de aromas, suaviza la ropa, protege los colores, ayuda a controlar la estática y a facilitar el planchado. En marzo de 2004 lanzó al mercado una versión llamada Downy Libre Enjuague, que es el único producto que suaviza y enjuaga la ropa en un solo paso, ayudando a ahorrar agua, tiempo y esfuerzo. El producto se introdujo en Estados Unidos en 1960 y después de varias mejoras se exportó a México en 1986. En 1990 comenzó a producirse en América Latina y en 1991 colocó en el mercado el “Econopack”, que es un empaque más barato para rellenar la botella y más amigable con el medio ambiente. Se puede encontrar en las siguientes versiones: Downy Libre Enjuague aroma *floral*, Downy Libre Enjuague aroma *puereza silvestre*, Downy Regular aroma *floral* y Downy Regular aroma *bosque alpino*.¹

Al segmentar el mercado y tener varias marcas de detergente, P&G tiene una oferta atractiva para los clientes de todos los grupos preferenciales importantes. Como resultado, P&G realmente está limpiando el mercado de América Latina de los detergentes para ropa. Muchas de sus marcas tienen la mayor participación de mercado.

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones *adecuadas*, con los clientes *correctos*.

Entonces, la mayoría de las compañías han pasado de la concepción de un mercado masivo a la de *segmentación y búsqueda de mercados*: identificando segmentos del mercado, seleccionando a uno o más de ellos y desarrollando productos y programas de marketing a la medida de cada uno. En vez de distribuir sus campañas de marketing (el método de “la escopeta”), las empresas buscan concentrarse en los compradores que tienen mayor interés en los valores que ellas crean mejor (el método del “rifle”).

Las empresas no siempre han practicado la segmentación y la búsqueda de mercados específicos. Durante la mayor parte del siglo pasado, las grandes compañías de productos de consumo se guiaban por el *marketing masivo*: la producción masiva, la distribución masiva y la promoción masiva del mismo producto, casi de la misma forma a todos los consumidores. Henry Ford tipificó dicha estrategia de marketing cuando ofreció el Modelo T de Ford a todos los compradores; ellos podían tener un automóvil “de cualquier color, siempre y cuando fuera negro”. De manera similar, en una época Coca-Cola comercializaba una sola bebida para todo el mercado, con la esperanza de que atrajera a todos.

Sin embargo, muchos factores hacen que el marketing masivo sea cada vez más difícil. Por ejemplo, los mercados masivos internacionales se han dividido lentamente en un gran número de segmentos más pequeños; los *baby boomer* por aquí, la generación Y por allá; y el segmento hispano y el segmento afro-estadounidense más allá; aquí las mujeres que trabajan, allá los padres solteros; aquí los habitantes de un lugar, y allá los de otro. En la actualidad, les resulta muy difícil a los mercadólogos crear un solo producto o programa que atraiga a todos estos grupos tan diversos.

La figura 7.1 muestra los tres pasos principales del marketing meta. El primero es la **segmentación del mercado**, es decir, dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El segundo paso consiste en el **marketing meta**, es decir, evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar. El tercer paso es el **posicionamiento en el mercado**, es decir, establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear una mezcla de marketing detallada. A continuación describiremos cada uno de estos pasos.

Segmentación de mercado

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

Marketing meta

Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar entrar.

Posicionamiento en el mercado

Lograr 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.

FIGURA 7.1

Pasos en la segmentación, búsqueda y posicionamiento del mercado meta.



Segmentación del mercado

Los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. En este apartado analizaremos cuatro temas importantes sobre la segmentación: la segmentación de los mercados de consumidores, la segmentación de los mercados industriales, la segmentación de mercados internacionales y los requisitos para una segmentación efectiva.

Segmentación de los mercados de consumidores

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado. La tabla 7.1 describe las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumidores. Aquí hablaremos de las principales *variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales*.

Segmentación geográfica

Segmentación geográfica

Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios.

La **segmentación geográfica** implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas respecto de las necesidades y los deseos.

En la actualidad muchas empresas están desarrollando sus productos, publicidad, promoción y campañas de comercialización para que se ajusten a las necesidades de regiones, ciudades e incluso vecindarios individuales. Por ejemplo, todavía en los países de América Latina es posible segmentar los mercados de sopas enlatadas o deshidratadas por regiones en cada país. Las personas que viven en las grandes urbes, y están sujetas a horarios de trabajo largos y fuera de casa, tienden evidentemente a consumir esta clase de alimentos preparados. En cambio, aquellos que viven en regiones apartadas de las grandes ciudades suelen consumir menos productos de esta categoría. Las razones no son necesariamente económicas: es la ubicación la que marca la diferencia en la conducta de consumo.

Otras empresas están tratando cultivar territorios que no se hayan explotado. Por ejemplo, muchas grandes empresas están dejando las ciudades y los suburbios grandes donde hay mucha competencia, y buscan establecerse en las ciudades pequeñas. En América Latina existen cadenas de moteles pequeños en ciudades que resultan demasiado pequeñas para sus unidades de tamaño estándar. Hay sitios que cuentan con una población escasa. Sin embargo, su apariencia podría ser engañosa. Existen centros turísticos situados en rutas pintorescas y muy transitadas que reciben a viajeros de negocios y a vacacionistas. Los costos de operación en estos lugares son menores, y la empresa construye unidades más pequeñas para ajustarse a un volumen menor. Por ejemplo, el Hampton Inn Townsend cuenta con 54 habitaciones en vez de las 135 acostumbradas.

En cambio, otros minoristas están desarrollando nuevos conceptos de tiendas que les permitirán tener acceso a áreas urbanas de mayor densidad. Por ejemplo, Home Depot está abriendo tiendas de vecindario que se asemejan mucho a sus tiendas tradicionales, pero que tienen un tamaño de aproximadamente dos terceras partes. La empresa está colocando las tiendas en mercados de alta densidad como Manhattan, donde las tiendas de gran tamaño son poco prácticas. De forma similar, Wal-Mart está probando las tiendas de abarrotes para el mercado de los vecindarios, como una forma de complementar sus supercentros.²

TABLA 7.1 **Principales variables de segmentación en mercados de consumidores.**

Geográficas	
Región del mundo o país	Norteamérica, Europa occidental, Medio Oriente, Cuenca del pacífico, China, India, Canadá, México.
Región del país	(Estados Unidos) pacífico, montañosa, noroeste central, suroeste central, noreste central, sureste central, atlántico sur, atlántico medio, Nueva Inglaterra.
Tamaño de la ciudad o zona metropolitana	Menos de 5,000; 5,000-20,000; 20,000-50,000; 50,000-100,000; 100,000-250,000; 250,000-500,000; 500,000-1,000,000; 1,000,000-4,000,000; más de 4,000,000.
Densidad	Urbana, suburbana, rural.
Clima	Septentrional, meridional.
Demográficas	
Edad	Menos de 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, más de 65.
Género	Hombre, mujer.
Tamaño de la familia	1-2, 3-4, más de 5.
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; maduro, casado, con hijos; maduro, casado, sin hijos menores de 18; maduro, soltero; otro.
Ingreso	Menos de \$10,000; \$10,000-\$20,000; \$20,000-\$30,000; \$30,000-\$50,000; \$50,000-\$100,000; más de \$100,000.
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, funcionarios y empresarios; oficinista, vendedores; artesanos; supervisores; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados.
Educación	Primaria o menos; secundaria trunca; graduado de preparatoria; educación universitaria incompleta; graduado universitario.
Religión	Católica, protestante, judía, musulmán, hindú, otra.
Raza	Asiático, hispano, 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, esforzados, luchadores.
Personalidad	Compulsivo, sociable, autoritario, ambicioso.
Conductual	
Ocasiones	Habitual, especial.
Beneficios	Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez.
Situación del usuario	No usuario, usuario anterior, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, total.
Etapas de preparación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseo, con intención de compra.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Segmentación demográfica

Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida

Dividir un mercado en diferentes grupos por edad y ciclo de vida.

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. Aun cuando los segmentos de mercado se definan primero con otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, es necesario conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y atenderlo de manera eficaz.

EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas utilizan la **segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida**, al ofrecer distintos productos o usar diferentes enfoques de marketing para distintos grupos de edades y de etapas del ciclo de vida. Por ejemplo, para los niños, Procter & Gamble ofrece ce-

pillos eléctricos Crest con los personajes infantiles favoritos. Para los adultos, comercializa modelos más serios, prometiendo “tres veces al día, una sensación de limpieza como si hubiera ido al dentista”. Gap se ha diversificado para dirigirse a personas en distintas etapas de su ciclo de vida. Además de su línea estándar de ropa, el detallista ahora ofrece Gap para bebés, Gap para niños y Gap para maternidad.³

En América Latina, los cereales de Kellogg’s tienen una marcada segmentación por edad y ciclo de vida familiar. Las marcas tradicionales como Zucaritas y Froot Loops están dirigidas a los segmentos infantiles, mientras que la marca Bran Flakes tiene como mercado meta a los adultos preocupados por la salud y la estética.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos de evitar los estereotipos cuando emplean la segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida. Por ejemplo, aunque algunas personas de 70 años de edad requieren de una silla de ruedas, otras aún juegan tenis. Asimismo, mientras que algunas parejas de 40 años de edad ya tienen hijos en bachillerato, otras apenas están formando una nueva familia. Así, la edad por lo general no es un buen predictor de la etapa del ciclo de vida de un individuo, de su salud, de su estatus laboral o familiar, de sus necesidades ni de su poder adquisitivo. Las empresas que se dirigen a los consumidores maduros suelen emplear imágenes y exhortaciones positivas. Por ejemplo, los anuncios de Olay ProVital, diseñado para mejorar la elasticidad y la apariencia de la “piel madura” de mujeres mayores de 50 años, presentan como voceros a mujeres mayores atractivas y con mensajes optimistas.

Segmentación por género

Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el género.

GÉNERO La segmentación por género se ha utilizado durante mucho tiempo en ropa, cosméticos, artículos de tocador y revistas. Por ejemplo, Procter & Gamble lanzó Secret, una de las primeras marcas de desodorante especialmente formuladas para la química de la mujer, con un empaque y una publicidad que funcionan para reforzar la imagen femenina. Más recientemente, otros mercadólogos han visto oportunidades para dirigirse a las mujeres.

La revista mexicana de negocios *Mundo Ejecutivo* reconoció la importancia de un mercado ampliamente desatendido, que era el de las mujeres que trabajan y que desempeñan pues-



■ Segmentación por edad y etapa del ciclo de vida: Para los niños, Procter & Gamble vende cepillos eléctricos Crest con sus personajes favoritos. Para los adultos, ofrece modelos más serios que prometen “tres veces al día, una sensación de limpieza como si hubiera ido al dentista”.

- Segmentación por género:
Las mujeres que trabajan
también necesitan
vacaciones.



tos de gerencia media o alta en México y en América Latina. Este segmento demandaba información sobre economía y negocios; pero al mismo tiempo, artículos sobre belleza, salud y cuidado de la familia. Tal necesidad dio nacimiento a la revista *Mujer Ejecutiva*.

Citibank lanzó Women & Co., un programa financiero creado alrededor de las distintas necesidades financieras de las mujeres. Leatherman, que tradicionalmente había dirigido a los hombres su combinación de herramientas para múltiples propósitos, ahora fabrica Leatherman Juice para mujeres, herramientas modernas y llamativas que vienen en cinco vibrantes colores. Después de que sus investigaciones revelaron que las mujeres toman más del 90 por ciento de todas las decisiones acerca de arreglos en el hogar, Lowe's, el vendedor de artículos para el mejoramiento de la casa, recientemente amplió sus pasillos, iluminó mejor sus tiendas, amplió sus departamentos de artículos para el hogar y lanzó una campaña publicitaria orientada hacia la familia, que se dirige especialmente a las mujeres compradoras.⁴

Un creciente número de sitios Web también se están dirigiendo a las mujeres, como Oxygen, iVillage, Lifetime y WE. Por ejemplo, Oxygen Media tiene un sitio Web “diseñado por mujeres para las mujeres” (www.oxygen.com), que intenta atraer a mujeres de entre 18 y 34 años de edad con información actual y motivadora, artículos y consejos sobre una amplia variedad de temas: desde salud y acondicionamiento físico, dinero y trabajo, y estilo y hogar, hasta relaciones afectivas y autodescubrimiento. La principal comunidad femenina *on line*, iVillage (www.iVillage.com) ofrece “soluciones reales para mujeres reales”, y pide a las visitantes que se “unan a nuestra comunidad de mujeres inteligentes, compasivas y reales”. Varios canales de iVillage cubren temas que van desde bebés, alimentación, acondicionamiento físico, mascotas y relaciones afectivas, hasta carreras profesionales, finanzas y viajes.⁵

Marketing latinoamericano

Según un estudio de las respectivas filiales de McCann-Erickson en Argentina, Chile y Colombia, las mujeres mayores de 45 años no sienten que las empresas de cosmética se dirijan a ellas a través de su publicidad. “En Colombia se vive una exaltación por la belleza de la mujer joven y están muy centrados en las mujeres mayores como dueñas de un hogar [amas de casa], pero no en su sensualidad”, afirma Claudia Blanco, directora de planeación e investigacio-

nes al consumidor de McCann-Erickson en Bogotá. “Sentimos que hay un territorio por explorar, pero no hay una estrategia de mercado, a excepción de casos puntuales, como la marca Revitalift de L'Oréal, que utiliza modelos de unos 40 años.” La empresa francesa ha difundido esta marca con el rostro de la actriz Andy McDowell como un reflejo de la mujer madura; aunque se trata más una excepción que de la regla. En la misma L'Oréal, en la división de productos de lujo optaron por no tener el rostro de una modelo para su promoción, pero sí enfatizar los beneficios de sus artículos.

Fuente: *América Economía On Line*, 30 de julio de 2004, núm. 282.

Segmentación por ingresos

Dividir el mercado en distintos grupos según el monto de sus ingresos.

INGRESO La **segmentación por ingreso** ha sido ampliamente utilizada por los mercadólogos de productos y servicios como automóviles, yates, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes. Muchas compañías se dirigen a consumidores acaudalados con bienes lujosos y servicios que brindan comodidad.

Los torneos abiertos de tenis en algunos países de América Latina son un buen ejemplo. No sólo los participantes, sino también los patrocinadores, obtienen millones de dólares en ganancias por la venta de productos dirigidos a los grupos de mayores ingresos. Para que sus nombres aparezcan al lado de los mejores tensistas, los patrocinadores —entre quienes están IBM, Adidas, FedEx, Perrier y Lacoste— invierten grandes sumas de dinero para tener derecho a utilizar un buen número de entradas y articular una cuidadosa operación de marketing. Un solo patrocinador importante de estos torneos llega a disponer hasta de 5,600 entradas para regalar a sus clientes destacados o a sus socios. Esas entradas no sólo incluyen el ingreso al complejo tenístico, sino también la provisión ininterrumpida de buen champagne francés y un almuerzo de categoría. Cada una de esas invitaciones tiene un costo de \$1,000 dólares. Los patrocinadores afirman que eligen el tenis porque les interesa su público, al que todos desean tener como cliente.

Sin embargo, no todas las empresas que utilizan la segmentación por ingresos se dirigen a los más ricos. Por ejemplo, muchos vendedores al detalle como la Cadena Elektra, se dirigen con éxito a grupos con menores ingresos. Más de la mitad de las ventas de estas tiendas provienen de compradores cuyos ingresos familiares son menores de \$30,000 anuales. En cambio, el típico cliente de Wal-Mart tiene un ingreso de más de \$40,000 anuales. Cuando los expertos en bienes raíces de Elektra exploran lugares para sus nuevas tiendas, buscan los vecindarios de clase media baja, donde la gente usa zapatos poco costosos y conduce automóviles viejos que derraman una gran cantidad de aceite.

Con sus estrategias para los grupos de bajos ingresos, las tiendas de bajos precios ahora son los detallistas con más rápido crecimiento en muchos países. Han tenido tanto éxito que los gigantes del descuento, Wal-Mart y Target, ahora les están prestando atención. Wal-Mart está probando secciones de precios extremadamente rebajados. “Son una gran amenaza”, señala un analista de ventas al detalle, “tanto que Wal-Mart a final de cuentas tendrá que comprar una de estas cadenas o iniciar una propia”.⁶

Segmentación psicográfica

Segmentación psicográfica

Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad.

La **segmentación psicográfica** divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

En el capítulo 5 explicamos cómo los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida*. Como resultado, los mercadólogos a menudo segmentan sus mercados considerando los estilos de vida de los consumidores. Por ejemplo, la ropa Duck Head se dirige a estudiantes con un estilo de vida informal, afirmando que “puedes desgastarla hasta que puedas renovarla”.

Para su creador, John Hitchcox, el proyecto de los *lofts* significa una decisión en cuanto a estilo de vida y el deseo de simplificar a los consumidores el proceso de poner a tono sus apartamentos. Presenta a sus clientes potenciales cuatro estilos que apelan a diversos gustos: cultural, clásico, minimalista y natural. También les facilita la selección de muebles que puedan ajustarse a dichos estilos: una especie de “menú”. La finalidad consiste en ofrecer un alto nivel de individualidad en torno a un proyecto y a un hogar, así como crear un medio ambiente que estimule los sentidos para que el cliente se ponga de pie ante las presiones de la vida. Sin embargo, el proyecto no busca ser elitista, ya que selecciona a proveedores como Ikea y Apple.*

Una tienda de abarrotes de autoservicio innovadora descubrió que la segmentación de sus productos cárnicos de acuerdo con el estilo de vida era muy redituable:

Revise los refrigeradores de carne en la mayoría de las tiendas de abarrotes de autoservicio y, por lo general, encontrará la mercancía agrupada de acuerdo con el tipo de carne. El puerco está en un refrigerador, el cordero en otro y el pollo en un tercero. Sin embargo, el supermercado Kroger de Nashville, Tennessee, decidió experimentar y ofrecer grupos de distintas carnes de acuerdo con el estilo de vida. Por ejemplo, la tienda tiene una sección llamada “Alimentos al Minuto”; otra llamada

■ **Segmentación psicográfica:** Cuando Honda vende sus motonetas Reflex y Elite, se dirige al niño rebelde e independiente que hay en todos nosotros.



“Cocina Ligera”; otra llena de productos preparados como salchichas y carne para hamburguesa, llamada “los niños adoran esto”; y otra más con el nombre “Me gusta cocinar”. Al enfocarse en las necesidades del estilo de vida y no en las categorías proteínicas, la tienda de prueba de Kroger animó a los compradores habituales de carne de res y de puerco a considerar también el cordero y la ternera. Como resultado, el servicio del refrigerador de 16 pies ha incrementado de manera sustancial tanto las ventas como las utilidades.⁷

Los mercadólogos también han utilizado variables de la *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, *aparentemente* el marketing de las motonetas Honda está dirigido a los entusiastas y modernos jóvenes de 22 años de edad. Sin embargo, *en realidad* se dirige a un grupo con una personalidad mucho más amplia. Un anuncio, por ejemplo, mostraba a un niño deleitado brincando en su cama, mientras el anunciante decía: “Tú has tratado hacer esto toda tu vida”. El anuncio recuerda a la audiencia los sentimientos de euforia que tuvieron cuando desafiaron a la autoridad, e hicieron las cosas que sus padres les prohibían. De este modo, Honda se dirige al niño independiente y rebelde que hay en todos nosotros. Como Honda indica en su página Web: “Aire fresco, libertad y talento: en una motoneta Honda ¡todos los días son el día de la independencia!” De hecho, más de la mitad de las compras de las motonetas Honda las realizan profesionales jóvenes y compradores maduros (el 15 por ciento son adquiridas por el grupo de más de cincuenta años). “Mis [bases de] clientes más estables son los hombres blancos mayores de 60 años”, señala un vendedor. “Recuerdan cuando conducían [motonetas] en su juventud.”⁸

Segmentación conductual

Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores hacia un producto.

Segmentación por ocasión

Dividir un mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen realmente su compra o usan el artículo adquirido.

Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

OCASIONES Los compradores también se agrupan según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, hacen realmente la compra o utilizan el producto adquirido. La **segmentación por ocasión** ayuda a las empresas a fomentar el uso de un producto. Por ejemplo, el jugo de naranja suele consumirse durante el desayuno; no obstante los productores de naranjas promueven el jugo de naranja como una bebida refrescante en otros momentos del día. En cambio, la campaña publicitaria de Coca-Cola “Coca-Cola en la mañana” intenta aumentar el consumo de esta bebida promoviéndola como energética.

Algunas celebraciones, como el Día de las Madres y el Día del Padre, se promovieron originalmente para aumentar las ventas de dulces, flores, tarjetas y otros regalos. Muchos mercadólogos diseñan ofertas y anuncios especiales para los días festivos. Por ejemplo, Altoids ofrece un “Estuche de Amor” especial, el “Valentín curiosamente fuerte”. Beatrice Foods elabora anuncios de Reddi-wip específicos para Navidad, durante noviembre y diciembre, meses en que realizan el 30 por ciento de todas sus ventas de crema batida. Por otro lado, la marca de

Marketing real 7.1

La generación Peter Pan

Primer aviso para las empresas: Hay muchos jóvenes adinerados que consumen productos para adolescentes. Segundo: no están siendo bien atendidos.

Rocío Elizondo es fanática de los juegos por computadora. Está maravillada con *The Sims Deluxe Edition*, mediante el cual compra terrenos, construye casas y define las personalidades de los miembros del hogar a su gusto. Jorge Ruiz, otro fan tecnológico, dedica más de tres horas semanales a *Civilization*, un juego por computadora donde los participantes viajan a través del tiempo para enfrentar su propia versión de la historia de la humanidad. A los muñecos "Shrek" de ella, él opone horas de lectura de *El Señor de los Anillos*. Juntos van al menos dos veces al año a algún parque de diversiones fuera de México. ¿Por qué tanta pasión? "Mantener la capacidad de juego y de diversión es una muestra de creatividad", indica Jorge.

Eso podría sonar natural en boca de un adolescente, de no ser porque Jorge y Rocío ya pasaron la treintena y son un matrimonio con un niño de tres años y otro de nueve meses. Ella es vicepresidente de nuevos negocios de la agencia de publicidad J. Walter Thompson en México; y él, director general de promoción de eficiencia y calidad de los servicios de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación del gobierno mexicano. Rocío y Jorge son *kidults*, es decir, adultos que mantienen pasiones juveniles y que se han transformado en una nueva veta para la industria del entretenimiento.

Según investigaciones realizadas en Estados Unidos, los *kidults* tienen más de 20 años y un nivel de ingresos alto, y son mayoritariamente ejecutivos, directivos o dueños de sus negocios que pagan más por productos de calidad. El nombre surgió de la fabricante italiana de juguetes Kidults Games, que los caracteriza como "adultos que cuidan a su niño interior".

Llamados también "Peterpandemoniums", su existencia sugiere que ya no existe un punto cronológico para determinar quién es adolescente y quién adulto como en el pasado, cuando ser padre significaba empezar a envejecer. "Los 30 [años] son los nuevos 20", dice Luis Otero, dedicado a la planeación de consumo e innovación de la multinacional de bebidas Diageo, en la Ciudad de México.

Rocío y Jorge ahora instalaron en casa una red inalámbrica para jugar en línea. Ambos destinan unos \$200 mensuales a la compra de juguetes y aparatos de tecnología escalable. Aunque compran mucho *on line* (en CompUSA, la tienda del magnate Carlos Slim en Estados Unidos), también lo hacen en el supermercado. Para esa incursión, Jorge dedica dos horas diarias a buscar lanzamientos por Internet.

Ese patrón de consumo no es único en la región. Francisco Arellano (32 años), gerente de planeación regional de ventas de American Express en Miami, atesora 12 vasos de Burger King, 5,000 historietas y un traje de El Hombre Araña. Desde joven, el argentino Mario Pergolini (40), director de la productora internacional de TV Cuatro Cabezas, está apasionado por los videojuegos.

También está Roberto Lagman (40), pubirrelacionista de Río de Janeiro y un apasionado de las miniaturas de los Thunderbirds y Run DMC. O Miguel Brito (36), director creativo en la misma agencia de la mexicana Rocío, quien jura sufrir por una "negación a crecer": juega Atari todos los días y hasta se compró una guitarra eléctrica que no sabe tocar. "De pequeño siempre quieres ser estrella de rock o futbolista, pero es de grande cuando puedes comprar y tener lo que quieres", confiesa.

Según un estudio realizado en 2003 entre adultos jóvenes, de 20 a 34 años, por la empresa de investigación de mercados De la Riva México, esta clase de conducta podría estar motivada por los niveles de estrés que sufren individuos que lideran compañías desde temprana edad. "La infancia es la etapa donde las necesidades afectivas están más cubiertas, por lo que la regresión es una manera de buscar satisfacción emocional, un escape a las responsabilidades adultas", afirma David Carballo, director de estudios antropológicos de De la Riva. "No es nada negativo: el ser humano echa mano de todos los recursos posibles para sentirse seguro y enfrentar los retos."

Otero, de Diageo, está convencido de que las empresas o las marcas que logren ofrecerles experiencias van a sacar provecho de los adultos jóvenes. El mercado potencial lo constituyen parte de los 13 millones de hogares latinoamericanos ubicados en los segmentos A y B. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, muy pocos lo atienden. Diana Arboleda, directora de TGI-Kantar Media Research en la Ciudad de México, en un estudio de aproximación descubrió que los juegos de estrategia y de 3D son los más afines para los *kidults* mexicanos. X-Box, Nintendo, Play Station II, Play Station y Gameboy son los preferidos de los solteros; mientras que los casados van por el Play Station, el Nintendo y el Play Station II.

Entre las tecnologías más tradicionales están los teléfonos celulares con cámara, los reproductores de MP3 y las PDA con Internet. Motorola lanzará su teléfono Pininfarina Limited Edition Motorola 1883, diseñado por la propia Pininfarina, la casa de diseño de Ferrari y Maserati. Kyocera tiene en agenda uno diseñado para jóvenes por BMW. Pronto llegarán a la región.

Si hacen falta más razones, en Argentina un estudio de la consultora Prince & Cooke determinó que la mayoría de los usuarios de mensajes cortos (SMS) de telefonía móvil son jóvenes con una edad promedio de 27 años y pertenecientes a las clases más adineradas. Por ello algunas compañías, como Telefónica, están pensando sus campañas en esos jóvenes de buen pasar.

Los compradores de 16 a 24 años de edad son el público central para X-Box, pero los de 25 a 35 han ganado presencia (Microsoft no da cifras). Por ende, la compañía ha diferenciado su estrategia de canales y lenguaje. De 16 a 24, busca publicidad de X-Box en revistas de videojuegos; mientras que a los *kidults* les habla en revistas de cultura general o de pasatiempos. ¿Qué puede darle un "Peterpandemonium" que un adolescente no? Seguridades. "Los *kidults* compran juegos originales y acompañan la consola gastando en la mejor pantalla plana", indica Francisco Ortiz, gerente de producto de X-Box en la Ciudad de México.

Pero, más allá de la tecnología, ¿por qué nadie parece prestarle demasiada atención? Quizá porque su experimentación y los gastos en caprichos tendrían sus días contados. "Cuando las relaciones de pareja se solidifican y los hijos crecen, hay otros tipos de actividades desestresantes", afirma Carballo.

Quizá también por el riesgo. El relanzamiento de muñecos discontinuados, así como de carteras, pulseras y libretas de Hello Kitty, y los Ositos Cariñosos y mi Pequeño Pony no han alcanzado gran volumen de ventas entre las mujeres Peterpandemonium, por ejemplo. Y, finalmente, quizá porque no son imprescindibles. Una marca aspiracional como Nike, por ejemplo, no tiene una estrategia específica para los *kidults*, pues basa su negocio en hablar al atleta sin importar mucho cuál sea su edad.

Sin embargo, compañías de indumentaria, Hollywood y la TV por cable han seguido a las telcos y techies para hablarle al niño interno.

(continúa)

La generación Peter Pan

continuación

Como los *kidults* son la primera generación formada con la TV de paga, Cartoon Network creó la señal regional Boomerang, con dibujos animados de las décadas de 1970 y 1980, como Mr. Magoo, la Pantera Rosa y Maguila Gorilla. Pero no sólo es nostalgia. En Chile, la venta de productos del programa infantil de muñecos “31 Minutos” ya es un caso de estudio. El éxito ha sido tan abrumador que tentó a Nickelodeon para llevarlo a su señal latinoamericana y ahora se programa en la TV abierta chilena los sábados a las 22.00 hrs. para atraer a un público mayor.

Además, esos mismos adultos jóvenes son quienes llenaron las salas cinematográficas para ver *Hulk*, *Gatúbela*, *Thunderbirds* y las sagas de *La Guerra de las Galaxias*, *Spiderman* y *Batman*. Que alguien avise a los distraídos, entonces, que hay gente esperando. Y que sea pronto —la generación Peter Pan no será eternamente joven.

Fuente: Revista *Mundo Ejecutivo*.

Segmentación por beneficios

División del mercado en grupos, de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

pavo Tayson anuncia sus productos ocasionalmente fuera de temporada navideña, para aumentar la demanda de pavos en épocas diferentes. Kodak, Konica, Fuji y otros fabricantes de cámaras usan la segmentación por ocasión en el diseño y marketing de sus cámaras desechables. Al mezclar lentes, velocidades de película y accesorios, han desarrollado cámaras desechables especiales casi para cualquier ocasión que amerite conservar recuerdos, desde fotografías submarinas hasta del nacimiento de un bebé. La cámara desechable Water & Sport de Kodak es resistente al agua hasta 15 metros de profundidad e incluye un armazón a prueba de golpes, una lente resistente al bronceador y a los rayones, y una película cuya velocidad es de 800. “¡Sobrevive donde su cámara habitual no podría!”, afirma Kodak.⁹

BENEFICIOS BUSCADOS Una forma eficaz de segmentación consiste en agrupar a los compradores según los distintos *beneficios* que buscan en un producto. La **segmentación por beneficios** requiere encontrar los principales beneficios que busca la gente en la clase de producto, el tipo de



■ Segmentación por ocasión: Para San Valentín.

individuos que buscan cada beneficio y las principales marcas que brindan cada beneficio. Por ejemplo, en el caso con que se inicia el capítulo, señalamos que Procter & Gamble identificó varios segmentos diferentes en cuanto al detergente para ropa. Cada segmento busca una combinación única de beneficios. Los consumidores de Ace buscan remover lo percudido y mantener la ropa blanca por más tiempo, incluso la de color. Bold brinda mayor rendimiento e incluye un suavizante de telas para dar a la ropa una sensación de tersura y frescura. Y Downy es un suavizante de telas de alta calidad, que ayuda a controlar la estática y a facilitar el planchado.

La ropa deportiva Champion, una división de Sara Lee Corporation, segmenta sus mercados considerando los beneficios que buscan distintos consumidores de su ropa atlética. Por ejemplo, los consumidores “en buena forma y elegantes” buscan un equilibrio entre función y estilo: se ejercitan para obtener resultados, pero desean lucir bien al hacerlo. Los “competidores de deportes serios” realizan mucho ejercicio y viven y aman su ropa deportiva; buscan desempeño y funcionalidad. En cambio, las madres “en búsqueda de valor” se interesan poco por los deportes y por la ropa deportiva; compran para la familia y buscan durabilidad y valor. De esta manera, cada segmento busca una mezcla distinta de beneficios. Champion debe dirigirse al segmento o segmentos por beneficio a los cuales sea capaz de ofrecer un mejor servicio y de forma más rentable, utilizando las exhortaciones que que se ajusten las preferencias respecto de los beneficios en cada segmento.

SITUACIÓN DEL USUARIO Los mercados también se segmentan en grupos de no usuarios, usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Por ejemplo, un estudio encontró que los donadores frecuentes de sangre tienen una baja autoestima, no toman riesgos y se preocupan mucho por su salud; los individuos que no suelen donar sangre serían todo lo opuesto en las tres dimensiones. Esto sugiere que las instituciones de asistencia social deberían usar distintos métodos de marketing para mantener a los donadores actuales y atraer a nuevos. La posición de mercado de una empresa también influye en su enfoque. Los líderes de la participación de mercado se centran en atraer usuarios potenciales, mientras que las empresas más pequeñas se enfocan en conquistar a los usuarios actuales del líder del mercado.

FRECUENCIA DE USO Los mercados también podrían segmentarse en usuarios ocasionales, medios e intensivos. Los usuarios intensivos suelen conformar un pequeño porcentaje del mercado, aunque representan un alto porcentaje del consumo total. Los mercadólogos generalmente prefieren atraer a un usuario intensivo hacia su producto o servicio, que a varios usuarios ocasionales.

Por ejemplo, en la industria de la comida rápida, los usuarios intensivos conforman sólo el 20 por ciento de los clientes, pero consumen casi el 60 por ciento de la comida que se sirve. Un solo usuario intensivo, por lo general un hombre soltero de 20 o 30 años de edad que no sabe cocinar, podría gastar hasta \$40 diarios en restaurantes de comida rápida, y visitarlos más de 20 veces al mes. A pesar de que algunos consumidores afirman que las cadenas de comida rápida están dañando su salud, los usuarios intensivos son extremadamente leales. “Ellos insisten en que no necesitan ahorrar” aclara un analista, “y se quejan de estar muy lejos de aquello en lo que los quieren convertir los gordos e ingenuos activistas en contra de la comida rápida”. Comenta que incluso los usuarios intensivos “tendrían que ser estúpidos para ignorar que no puedes comer sólo hamburguesas y papas fritas sin hacer ejercicio”.¹⁰

Resulta interesante que, aunque empresas de comida rápida como Burger King, McDonald's y KFC dependen mucho de los usuarios intensivos y hacen todo lo posible para que éstos se sientan satisfechos en cada visita, tales compañías a menudo se dirigen a sus usuarios ocasionales en sus anuncios y promociones. Los usuarios intensivos “ya están dentro de nuestros restaurantes”, señala un mercadólogo de Burger King. En la inversión en marketing de la empresa se gastan más a menudo en intentar convencer a los usuarios ocasionales de que lo que más desean es una hamburguesa.

SITUACIÓN DE LEALTAD El mercado también podría segmentarse de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas (Bold), a las tiendas (Wal-Mart) y a las empresas (Ford). Es factible dividir a los compradores en grupos según su grado de lealtad. Algunos son totalmente leales: compran una marca siempre. Otros son leales hasta cierto punto: muestran lealtad hacia dos o tres marcas de un producto, o favorecen una, aunque en ocasiones compran otras. Incluso algunos consumidores no tienen lealtad hacia ninguna marca; desean algo diferente cada ocasión o compran cualquiera que incluya un descuento.

Una empresa aprendería mucho si analiza los patrones de lealtad de su mercado. Primero debería estudiar a sus clientes leales. Por ejemplo, para entender mejor las necesidades y la conducta de sus principales consumidores de bebidas refrescantes, Pepsi los observó en los lugares donde se consumen sus productos, es decir, en sus hogares, en las tiendas, en las salas de cine, en eventos deportivos y en la playa. “Descubrimos que hay una cantidad sorprendente de lealtad y pasión por los productos Pepsi”, afirma el director de investigación del consumidor de la empresa. “Un hombre tenía cuatro o cinco cajas de Pepsi en su sótano y pensó que,

■ Lealtad del cliente: Una empresa aprendería mucho al analizar los patrones de lealtad de su mercado. Debería empezar estudiando a sus propios clientes leales.



como era poco, necesitaba reabastecerse.” La empresa utilizó estos y otros hallazgos del estudio para identificar el mercado meta de Pepsi y desarrollar campañas de marketing.¹¹

Al estudiar a los compradores menos leales, la empresa podría detectar cuáles son las marcas que más compiten con la suya. Si muchos consumidores de Pepsi también compran Coca-Cola, Pepsi quizás intente mejorar su posicionamiento frente a Coca-Cola utilizando publicidad de comparación directa. Al observar a los clientes que están alejándose de su marca, la empresa conocería sus debilidades de marketing. En lo que respecta a los compradores que no son leales, podría atraerlos mediante descuentos.

Uso de múltiples bases de segmentación

Los mercadólogos rara vez limitan su análisis de segmentación a una o a unas cuantas variables; más bien, cada vez con mayor frecuencia, buscan utilizar múltiples bases de segmentación para identificar grupos meta más pequeños y mejor definidos. Así, un banco no identifica únicamente a un grupo de adultos jubilados acaudalados, sino que dentro de este grupo distingue varios segmentos con base en su ingreso actual, así como sus bienes, ahorros, riesgos, vivienda y estilo de vida.

Un buen ejemplo de segmentación multivariable es la segmentación “geodemográfica”. Varios servicios de información de negocios, como Claritas, Experian, Acxiom y MapInfo, surgieron para ayudar a los planeadores de marketing a vincular el censo de Estados Unidos y los datos de transacciones de los consumidores, con patrones de su estilo de vida, para segmentar mejor sus mercados en zonas postales, vecindarios e incluso bloques de viviendas.

Uno de los principales sistemas de segmentación por estilo de vida es el sistema PRIZM “Usted es como el lugar donde vive” de Claritas. Este sistema enlaza un grupo de factores demográficos como la edad, el nivel de educación, los ingresos, la ocupación, la composición de la familia, el origen étnico y la vivienda, con datos de transacciones de compras e información del estilo de vida, tomados de encuestas aplicadas a consumidores. Gracias al PRIZM, los mercadólogos utilizan la información del lugar de residencia para tener una imagen increíblemente precisa de quién es el consumidor y de lo que podría comprar.

Usted tiene 36 años y se graduó de la universidad, la etiqueta de su ropa es testimonio de su éxito. Usted conduce un VW Jetta con tres años de uso, pero tiene puesto el ojo en un nuevo Honda Odyssey. Conoce bien el camino a la sección *gourmet* de su supermercado local, compra café de grano fresco y toma vacaciones en su tiempo compartido del Hilton Head Island, en Carolina del Sur. Usted vive solo, la versión individual de la buena vida en los suburbios. Usted es único; y no únicamente en el cliché demográfico. ¿Correcto? Incorrecto. Usted es el principal ejemplo del grupo “Niños y Camino Sin Salida” de PRIZM. Si consume algo, no podrá ocultarse de Claritas.

PRIZM lo clasifica a usted y a los demás en 62 tipos de vecindarios o “grupos” únicos. Los grupos de PRIZM tienen nombres tan exóticos como “Niños y Camino Sin Salida”, “He-

■ Para vender su champú Suave, Helen Curtis utiliza el sistema PRIZM para identificar vecindarios con altas concentraciones de mujeres que trabajan fuera del hogar, quienes responden mejor a los mensajes publicitarios que sugieren que, con Suave, para verse muy bien no se necesita gastar una fortuna.



rencia de Sangre Azul”, “Dinero y Cerebro”, “Intellectuales Jóvenes”, “Escopetas y Camionetas”, “Sueños Americanos”, “Nuevos Ecotopías”, “Blues de la Movilidad”, “Poder Gris” y “Difícil Juego de Palabras”. “Esos motes basados en imágenes ahorran mucho tiempo y tecnicismos de investigación raros para explicar su significado”, afirma un mercadólogo. “Es el nombre lo que da vida a los grupos”, señala otro.¹²

Sin importar el nombre que se asigne a las categorías, este tipo de sistemas ayudan a los mercadólogos a segmentar a la gente y las localidades en grupos de consumidores similares. Cada grupo exhibe características y un comportamiento de compra únicos. Por ejemplo, los vecindarios con “Herencia de Sangre Azul” son áreas suburbanas pobladas por familias elitistas y con amplia solvencia económica. La gente de este grupo tiene mayores probabilidades de pertenecer a clubes de cuidado de salud, a realizar viajes costosos, a comprar música clásica y a leer la revista *Architectural Digest*. En cambio, el grupo de “Escopetas y Camionetas” está compuesto por trabajadores de cuello azul y familias rurales. La gente de este grupo suele ir a pescar, usar sierra eléctrica, criar un perro, beber RC Cola, ver ESPNZ y leer *Motor Trend*. Las personas del grupo “Mezcla Hispana” son muy conscientes de la marca y de la calidad, y son leales a una marca; tienen una fuerte orientación hacia la familia y el hogar.

Este tipo de segmentación ofrece una herramienta poderosa para segmentar mercados, depurar estimados de demanda, elegir mercados meta y elaborar mensajes promocionales. Por ejemplo, para vender su champú Suave, la división Helen Curtis de Unilever utiliza el sistema PRIZM para identificar vecindarios con altas concentraciones de mujeres que trabajan fuera del hogar, quienes responden mejor a los mensajes publicitarios que sugieren que, con Suave, para verse muy bien no se necesita gastar una fortuna. El vendedor de libros Barnes & Noble sitúa sus tiendas en zonas donde se concentran consumidores del grupo “Dinero y Cerebro”, porque ellos compran muchos libros.

Con la floreciente disponibilidad de datos y el poder de la computadora, los mercadólogos geodemográficos constantemente están depurando sus técnicas. Al ir más allá de identificar los principales cambios demográficos y agregar nuevos grupos o ajustar los antiguos, están dividiendo y encuadrando segmentos geográficos en los fragmentos más pequeños de bienes raíces. Lo que antes se definía con las zonas postales, ahora se redefine en bloques más pequeños de tan sólo una docena de hogares. Algunas empresas, incluyendo a Claritas, están siguiendo la tendencia de su conclusión lógica: la segmentación geográfica de hogares individuales. Al reconocer que la casa grande con cuatro habitaciones y cinco baños de la esquina podría diferir del albergue para estudiantes que está a la mitad de la calle, estas empresas intentan categorizar cada uno de los 110 millones de hogares que hay en Estados Unidos.¹³

Segmentación de mercados industriales

Los mercadólogos de mercados de consumidores e industriales usan muchas variables similares para estimar sus segmentos. Los compradores industriales se segmentan de manera geográfica, demográfica (industria, tamaño de la empresa), o por los beneficios que buscan, el nivel de usuario, la frecuencia de uso y el nivel de lealtad. No obstante, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales como las *características de operación* de los clientes, sus *métodos de compra*, *factores situacionales* y *características específicas*. Buscando segmentos en vez del mercado completo, las empresas entregan la propuesta de valor correcta a cada segmento que atienden, y captan mayor valor en retribución.

Casi todas las empresas, al menos, dan servicio a algún mercado industrial. Por ejemplo, quizás usted considere que American Express es una empresa que ofrece tarjetas de crédito personales a los consumidores; sin embargo, también se dirige a los negocios en tres segmentos: comerciantes, corporaciones y pequeños negocios. American Express ha desarrollado distintos programas de marketing para cada segmento. En el segmento de comerciantes, se concentra en convencer a nuevos comerciantes para que acepten la tarjeta, y en administrar las relaciones con quienes ya la tienen. En el caso de clientes corporativos más grandes, la empresa ofrece un programa de tarjetas corporativas que incluye amplios gastos para los empleados y servicios de administración de viajes. También le ofrece a este segmento un amplio rango de manejo de valores, planeación de jubilaciones y servicios financieros para la educación. Finalmente, para los clientes de pequeños negocios, American Express creó OPEN —la Red de Pequeños Negocios, “el lugar que tiene todo para los pequeños negocios”. Los tarjetahabientes de pequeños negocios pueden acceder a la red para cualquier servicio, desde un programa de contabilidad y de manejo de gastos, hasta asesoría experta para la administración de pequeños negocios, y el establecimiento de contactos con otros propietarios para compartir ideas y recibir sugerencias.¹⁴

Muchas empresas establecen sistemas separados para tratar con clientes grandes o con múltiples ubicaciones. Por ejemplo, Steelcase, un productor grande de mobiliario para oficina, segmenta primero a los clientes en 10 industrias, incluyendo servicios bancarios, aseguradoras y empresas *on line*. Después, los vendedores de la compañía trabajan con distribuidores independientes de Steelcase para manejar clientes de Steelcase más pequeños, locales o regionales en cada segmento. Sin embargo, muchos clientes nacionales con múltiples ubicaciones, como Exxon/Mobil o IBM, tienen necesidades especiales que podrían estar fuera del alcance

■ Segmentación del mercado industrial: Para sus clientes de pequeños negocios, American Express creó OPEN: la Red de Pequeños Negocios, “el lugar que tiene todo para los pequeños negocios”.



de los distribuidores individuales. En tales casos Steelcase utiliza ejecutivos de cuenta nacionales para ayudar a sus redes de distribuidores a administrar sus cuentas nacionales.

Dentro de una industria meta específica y cierto tamaño del cliente, la empresa podría segmentar utilizando métodos y criterios de compra. Al igual que en la segmentación de consumidores, muchos mercadólogos consideran que el *comportamiento de compra* y los *beneficios* ofrecen la mejor base para segmentar mercados de negocios.¹⁵

Segmentación de mercados internacionales

Pocas empresas tienen los recursos o la disposición para operar en todos de los países del mundo, o incluso en la mayoría de ellos. A pesar de que algunas empresas grandes como Coca-Cola o Sony comercializan sus productos en más de 200 países, la mayoría de las compañías internacionales se enfocan en un conjunto más pequeño. Operar en muchos países representa nuevos desafíos. Los diferentes países, incluso aquellos que están muy cercanos entre sí, podrían tener una composición económica, cultural y política muy variable. De esta manera, tal como lo hacen con sus mercados domésticos, las empresas internacionales necesitan agrupar sus mercados mundiales en segmentos con distintas necesidades y comportamientos de compra.

Las empresas segmentan los mercados internacionales mediante una variable o la combinación de diferentes variables. Pueden hacerlo utilizando la *ubicación geográfica*, agrupando los países por regiones como Europa Occidental, la Cuenca del Pacífico, el Medio Oriente o África. La segmentación geográfica considera que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común. Aunque esto sucede con frecuencia, hay muchas excepciones. Por ejemplo, aunque Estados Unidos y Canadá tienen mucho en común, ambos difieren cultural y económicamente de su vecino México. Incluso dentro de una región, los consumidores varían ampliamente. Por ejemplo, algunas empresas estadounidenses agrupan a todos los países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, la República Dominicana se parece tan poco a Brasil, como Italia se parece a Suecia. Muchos latinoamericanos ni siquiera hablan español, como los 140 millones de brasileños que hablan portugués y los millones de seres humanos de otros países que hablan una variedad de lenguas indígenas.

Los mercados internacionales también pueden segmentarse con base en *factores económicos*. Por ejemplo, los países se agrupan de acuerdo con los niveles de ingresos de la población o considerando su nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de una empresa configura las necesidades de bienes y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Los países también se segmentan por *factores políticos y legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad de empresas extranjeras, la reglamentación monetaria y la cantidad de burocracia. Esta clase de factores llega a jugar un papel crucial en la decisión que toma la empresa respecto de a cuáles países ingresar y de qué manera. También se pueden utilizar *factores culturales* y agrupar los mercados de acuerdo con idiomas, religiones, valores y actitudes, costumbres y patrones conductuales comunes.

La segmentación de mercados internacionales con base en factores geográficos, económicos, políticos, culturales, y de otros tipos, supone que los segmentos deberían consistir en grupos de países. Sin embargo, muchas compañías utilizan un método diferente llamado **segmentación entre mercados**. Con este método, forman segmentos de consumidores que tienen

Segmentación entre mercados

Formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compras similares, aunque se encuentren en diferentes países.

■ Segmentación entre mercados: Los adolescentes muestran una sorprendente similitud, no importa en que parte del mundo vivan. Por ejemplo, estos dos adolescentes podrían vivir casi en cualquier parte. Por eso, muchas empresas dirigen sus campañas de marketing internacionales a los adolescentes.



necesidades y comportamientos de compras similares, aun cuando estén ubicados en distintos países. Por ejemplo, Mercedes Benz se dirige a los consumidores de la clase alta, sin importar el país.

MTV se dirige a los adolescentes del mundo. Los 560 millones de adolescentes del mundo tienen muchas cuestiones en común: estudian, compran y duermen; están expuestos a muchas de las situaciones relevantes: amor, crimen, falta de vivienda, ecología y padres que trabajan. De muchas formas, tienen más en común entre sí que con sus padres. “El año pasado estuve en 17 países diferentes”, afirma un experto, “y es muy difícil encontrar algo diferente, que no sea el idioma, entre un adolescente en Japón, otro en el Reino Unido y uno más en China”. Otro experto comenta: “Los adolescentes globales en Buenos Aires, Beijing y Bangalore se mueven al ritmo de MTV mientras beben Coca-Cola”. MTV cierra la brecha entre culturas, recurriendo a lo que los adolescentes de todo el mundo tienen en común. Sony, Reebok, Nike, Swatch y muchas otras empresas también se dirigen activamente a los adolescentes del mundo.

Requisitos para una segmentación eficaz

Evidentemente un mercado se podría segmentar de diversas formas; pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa podrían dividirse en clientes rubios y en clientes castaños, aunque es obvio que el color del cabello no afecta la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal buscaran la misma cantidad de sal cada mes, considerarían que toda la sal es igual y desearían pagar el mismo precio, la empresa no se beneficiaría al segmentar este mercado.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser

- **Medibles:** Que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir. Por ejemplo, existen muchos millones de zurdos en todo el mundo. Sin embargo, pocos productos se dirigen hacia este segmento de individuos zurdos. Tal vez el principal problema consiste en que el segmento es difícil de identificar y de medir. No existen datos sobre la demografía de los zurdos, en tanto que el U. S. Census Bureau no lleva un registro de los zurdos en sus encuestas. Las empresas de datos privados poseen grandes cantidades de estadísticas sobre otros segmentos demográficos, pero no sobre los zurdos.
- **Accesibles:** Los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva. Suponga que una empresa de perfumes descubre que los usuarios intensivos de su marca son hombres y mujeres solteros que permanecen fuera de casa hasta muy tarde y que son muy sociables. A menos de que este grupo viva o compre en ciertos lugares y que esté expuesto a ciertos medios, será muy difícil llegar a él.

- Resulta difícil identificar y medir el segmento de los zurdos. Por consiguiente, pocas empresas dirigen sus ofertas a este grupo.



- *Sustanciales*: Los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida. Por ejemplo, no sería redituable para un fabricante de automóviles desarrollar especialmente vehículos para individuos que miden más de 2.10 metros de estatura.
- *Diferenciables*: Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes. Si las mujeres casadas y solteras responden de manera similar ante la oferta de un perfume, entonces no constituyen segmentos separados.
- *Aplicables*: Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos. Por ejemplo, a pesar de que una pequeña línea aérea identificó siete segmentos de mercado, tenía muy poco personal para desarrollar programas de marketing específicos para cada segmento.

Marketing meta

La segmentación de marketing determina los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades. Luego necesita evaluar los diversos segmentos, y decidir a cuántos y a cuáles atendería mejor. Veremos cómo las empresas evalúan y eligen segmentos meta.

Evaluación de segmentos de mercado

Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: El tamaño y el crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa. Primero deben reunir y analizar datos sobre las ventas actuales a los segmentos, sus tasas de crecimiento y las utilidades esperadas de varios segmentos. Se interesan por los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento correctos. Sin embargo, “el tamaño y el crecimiento correctos” es un aspecto relativo. Los segmentos más grandes y con el crecimiento más rápido no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Quizá las empresas pequeñas carezcan de las habilidades y los recursos necesarios para dar servicio a los segmentos más grandes, o tal vez descubran que estos segmentos son demasiado competitivos. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que sean potencialmente más redituables para ellas.

La compañía también necesita examinar importantes factores estructurales que afecten el atractivo a largo plazo del segmento.¹⁶ Por ejemplo, un segmento sería menos atractivo si ya incluye a muchos *competidores* fuertes y dinámicos. La existencia de muchos *productos sustitutos* reales o potenciales limitaría los precios y las utilidades a obtener en un segmento. El *poder relativo de los compradores* también afecta el atractivo del segmento. Los compradores con un fuerte poder relativo de negociación tratarán de forzar la disminución de los precios, exigir más servicios y enemistar a los competidores (todo a expensas de la rentabilidad del vendedor). Finalmente, un segmento será menos atractivo si incluye *proveedores poderosos* que sean capaces de controlar los precios, o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios demandados.

Incluso si un segmento cuenta con el tamaño y el crecimiento correctos, y resulta estructuralmente atractivo, la empresa debería considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse rápidamente porque no coinciden con los objetivos a largo plazo de la compañía. O tal vez la empresa no tenga las habilidades ni los recursos necesarios para tener éxito en un segmento atractivo: sólo debería penetrar en los segmentos donde sea capaz de ofrecer un valor superior y lograr ventajas sobre los competidores.

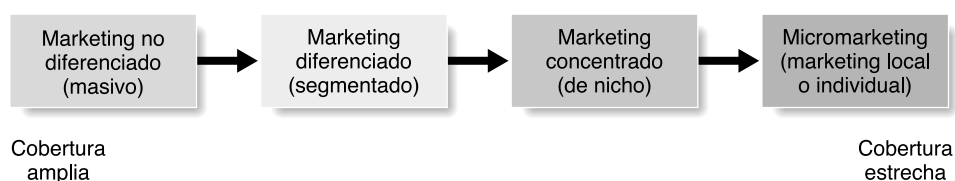
Selección de segmentos de mercados meta

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un **mercado meta** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado. Entonces, de manera ideal, el vendedor podría diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, a pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrentan números grandes de pequeños compradores, por lo que no vale la pena el marketing individual. En vez de esto buscan segmentos más amplios de compradores. De forma más general, el marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes. La figura 7.2 muestra que las empresas cubren los mercados de forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o concentrado).

Mercado meta

Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

FIGURA 7.2**Estrategias de marketing meta.****Marketing no diferenciado (o masivo)**

Estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa decide ignorar las diferencias de segmento de mercado e ir en busca de todo el mercado con una oferta.

Marketing no diferenciado

Con una estrategia de **marketing no diferenciado** (o **marketing masivo**), una empresa podría decidir ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y dirigirse al mercado completo con una oferta. Esta estrategia de marketing masivo se enfoca en los aspectos *comunes* de las necesidades de los consumidores, y no en los aspectos *diferentes*. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores.

Como señalamos anteriormente en el capítulo, la mayoría de los mercadólogos modernos tienen serias dudas acerca de tal estrategia. Es difícil desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores. Además, los mercadólogos masivos suelen tener problemas al competir con empresas más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos o nichos específicos.

Marketing diferenciado (o segmentado)

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Marketing diferenciado

Con una estrategia de **marketing diferenciado** (o **marketing segmentado**), una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos. General Motors intenta producir un automóvil para cada “bolsillo, propósito y personalidad”. Gap Inc., diseñó tres formatos diferentes de tiendas al detalle (Gap, Banana Republic y Old Navy) para atender las necesidades variadas en cuanto a moda de distintos segmentos. Y American Express no sólo ofrece sus tradicionales tarjetas verdes, sino tarjetas doradas, tarjetas de platino, tarjetas corporativas e incluso una tarjeta negra llamada Centurion, con una cuota anual de \$1,000, dirigida a un segmento de “clientes superpremium”.

Estée Lauder ofrece docenas de artículos diferentes dirigidos a segmentos cuidadosamente definidos:

Los cuatro perfumes de prestigio más vendidos pertenecen a Estée Lauder. Lo mismo sucede con siete de los diez productos de maquillaje más prestigiados, y ocho de los diez productos para el cuidado de la piel con mayor venta. Estée Lauder es un experto en la creación de marcas diferenciadas que satisfacen los gustos de distintos segmentos del mercado. Existe la marca original Estée Lauder, que atrae a la mujer mayor. Luego está Clinique, perfecta para la mamá de mediana edad que conduce una camioneta GMC Suburban y no dispone de mucho tiempo. Para la joven actualizada está la entusiasta línea M.A.C.; y para el estilo de la Nueva Era, están la selecta Aveda, con su línea de aromaterapia, y Origins, a la cual la empresa espera convertir en una marca de \$1,000 millones. La compañía también ofrece marcas menos caras como Jane by Sassaby para adolescentes, en Wal-Mart y Rite Aid.¹⁷

Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado. Desarrollar una posición más sólida dentro de varios segmentos genera mayores ventas totales, que el marketing no diferenciado en todos los segmentos. Las marcas combinadas de Estée Lauder le dan una participación de mercado mucho mayor que lo que cualquier marca por sí misma podría



■ Marketing diferenciado: Gap diseñó tres formatos diferentes de tiendas al detalle —Old Navy, Gap y Banana Republic— para atender las necesidades variadas en cuanto a moda de distintos segmentos.

darle. Tan sólo las marcas Estée Lauder y Clinique tienen una participación combinada del 40 por ciento en el mercado de los cosméticos de prestigio.

Sin embargo, el marketing diferenciado también incrementa el costo de realizar negocios. Por lo general resulta más costoso para una empresa desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 productos diferentes, que 100 unidades de un solo producto. El desarrollo de planes de marketing diferentes para los segmentos específicos requiere de mayor investigación de marketing, pronóstico, análisis de ventas, planeación de promoción y administración del canal. Además, tratar de llegar a distintos segmentos de mercado con publicidad diferente aumenta los costos de promoción. Así, la empresa debe ponderar el hecho de lograr mayores ventas contra el de incrementar en los costos al decidir aplicar una estrategia de marketing diferenciado.

Marketing concentrado

Marketing concentrado (de nicho)

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en un submercado o en unos cuantos submercados.

Una tercera estrategia de cobertura de mercado, el **marketing concentrado** (o **marketing de nicho**), es especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. En vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca una participación grande en uno o unos cuantos segmentos o nichos. Por ejemplo, Oshkosh Truck es el productor más grande del mundo de camiones de rescate para aeropuertos y mezcladoras de concreto con carga frontal. Tetra vende el 80 por ciento de los alimentos para peces tropicales, en tanto que Steiner Optical capta el 80 por ciento del mercado mundial de binoculares militares.

A través del marketing concentrado la empresa logra una fuerte posición de mercado, puesto que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende, y gracias a la reputación especial que adquiere. Podría vender con mayor *eficacia* al ajustar sus productos, sus precios y sus programas a las necesidades de segmentos cuidadosamente definidos. También podría vender con mayor *eficiencia*, al dirigir sus productos o servicios, canales y programas de comunicaciones únicamente hacia los consumidores más rentables y a los que pueda atender mejor.

Mientras que los segmentos son bastante grandes y, por lo general, atraen a varios competidores, los nichos son más pequeños y sólo atraen a unos cuantos competidores. Los nichos dan a las empresas más pequeñas la oportunidad de competir, al concentrar sus recursos limitados en servir a los nichos que los grandes competidores consideran poco importantes o pasan por alto. Considere el caso de Apple Computer. A pesar de que alguna vez disfrutó una participación mayor al 13 por ciento del mercado, ahora usa el marketing de nicho, ya que capta sólo alrededor del 3.5 por ciento de su mercado. En vez de competir frontalmente con otros fabricantes de computadoras personales que bajan sus precios y se enfocan en el volumen, Apple invierte en investigación y desarrollo, lo cual la convierte en un marcador de tendencias en esa industria. Por ejemplo, cuando la empresa lanzó recientemente iTunes, captó más del 70 por ciento del mercado de descarga de música. Esta innovación originó para ella una base de consumidores leales que están dispuestos a pagar más por los productos vanguardistas de Apple.¹⁸

Muchas compañías inician con nichos para ganar un punto de apoyo en contra de competidores más grandes y con mayores recursos, y luego crecen y se convierten en competidores más grandes. Por ejemplo, Southwest Airlines empezó dando servicio local a viajeros dentro



■ Algunos mega-vendedores desarrollan mercados de nicho para incrementar sus ventas. Por ejemplo, las marcas de nicho Code Red y LiveWire revitalizaron la marca Mountain Dew de Pepsi.

de Texas, pero ahora es una de las aerolíneas más grande del país. En contraste, conforme cambian los mercados, algunos mega-vendedores desarrollan mercados de nicho para incrementar sus ventas. Por ejemplo, en años recientes, Pepsi introdujo varios productos de nicho, Sierra Mist, Pepsi Blue, Mountain Dew Code Red y Mountain Dew LiveWire. Inicialmente, tales marcas juntas representaban apenas el 5 por ciento de las ventas generales de las gaseosas de Pepsi. Sin embargo, Sierra Mist se ha convertido en la marca de mayor crecimiento para Pepsi, mientras que Code Red y LiveWire han revitalizado la marca Mountain Dew. El director de marketing de Pepsi para Norteamérica manifiesta que “la era de las marcas masivas terminó hace mucho tiempo”.¹⁹

En la actualidad, el bajo costo de comercializar a través de Internet hace que sea aún más rentable atender nichos aparentemente minúsculos. Los pequeños negocios, en particular, se están volviendo ricos al dar servicio a pequeños nichos a través de la web. He aquí un “empresario de la Web” que logró resultados sorprendentes:

En tanto que gigantes de Internet como Amazon.com aún necesitan lograr utilidades consistentes, Steve Warrington tiene ingresos de seis cifras vendiendo avestruces, y cualquier producto derivado de ellas, *on line* en (www.ostrichesonline.com). Lanzado en la Web casi por nada en 1996, Ostrichesonline.com ahora se jacta de enviar boletines informativos a 43,000 suscriptores, y de vender 20,000 productos relacionados con avestruces a más de 25,000 clientes satisfechos, en más de 125 países. El sitio informa a los visitantes todo lo que desean saber sobre avestruces y mucho, mucho más: ofrece hechos sobre estas aves, imágenes, un índice de criaderos, una gigantesca base de datos y un índice de referencia sobre tales animales. Los visitantes pueden comprar carne, plumas, chamarras de piel, videos y cascarones de avestruz, así como productos para el cuidado de la piel derivados de la grasa corporal de esta ave.²⁰

El marketing concentrado podría ser muy rentable pero, al mismo tiempo, implica riesgos superiores a lo normal. Las empresas que basan sus negocios en uno o unos cuantos segmentos sufrirán mucho más si el segmento se deteriora, o si competidores más grandes deciden ingresar al mismo segmento con mayores recursos. Por estas razones, muchas empresas prefieren diversificarse en varios segmentos del mercado.

Micromarketing

Las compañías diferenciadas y concentradas ajustan sus ofertas y programas de marketing para cubrir las necesidades de varios segmentos y nichos del mercado. Al mismo tiempo, no obstante, no ajustan sus ofertas a cada cliente individual. El **micromarketing** es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de considerar a un cliente en cada individuo, el micromarketing ve a un cliente en cada individuo. Este tipo de marketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

MARKETING LOCAL El **marketing local** implica adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales: ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas. Citibank ofrece distintas mezclas de servicios bancarios en cada una de sus sucursales, dependiendo de la demografía de cada vecindario. Kraft ayuda a las cadenas de supermercados a identificar el surtido de quesos específicos, así como la disposición en el anaquel que optimiza las ventas de quesos en tiendas, según sean para individuos de ingresos bajos, medios o altos, y en distintas comunidades étnicas.

El marketing local tiene algunas desventajas; podría elevar los costos de fabricación y marketing al reducir la economía de escala. También llega a originar problemas de logística conforme las empresas intentan cubrir los diferentes requisitos de los distintos mercados regionales y locales. Asimismo, la imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje varían demasiado en diferentes lugares.

Aún así, conforme las compañías enfrentan mercados cada vez más fragmentados, y conforme se desarrollan nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local suelen superar sus desventajas. El marketing local ayuda a la empresa a vender de forma más eficaz ante las pronunciadas diferencias regionales y locales en las características demográficas y los estilos de vida. También cubre las necesidades de los clientes de primera línea de la compañía (los vendedores al detalle), quienes prefieren surtidos de productos más adecuados para sus vecindarios.

MARKETING INDIVIDUAL En un extremo, el micromarketing se convierte en **marketing individual**, es decir, en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Al marketing individual también se le conoce como *marketing de uno a uno*, *marketing personalizado* y *marketing de mercados de uno*.

El uso generalizado del marketing masivo ocultó el hecho de que durante siglos a los clientes se les atendió como a individuos: el sastre confeccionaba el traje a la medida, el zapatero diseñaba el calzado para cada persona, el ebanista hacía muebles sobre pedido. Sin em-

Micromarketing

La práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y los deseos de grupos de clientes locales e individuos específicos; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

Marketing local

Ajuste de marcas y promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales, como ciudades, vecindarios e incluso tiendas específicas.

Marketing individual

Adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se conoce como “marketing de mercados de uno”, “marketing personalizado” y “marketing uno a uno”.

■ Marketing individual: en la sección de M&Ms personalizados, del sitio M&Ms Brand Store, usted podría realizar pedidos especiales de los pequeños y sabrosos dulces, en cualquier combinación de colores o letras que se le antoje.



bargo, en la actualidad las nuevas tecnologías están permitiendo que muchas empresas regresen al marketing personalizado. El surgimiento de computadoras más poderosas, bases de datos muy detalladas, producción robotizada y fabricación flexible, así como medios de comunicación interactivos como el correo electrónico e Internet, se combinaron para impulsar la “individualización masiva”. La *individualización masiva* es el proceso mediante el cual las empresas interactúan de uno a uno con las masas de clientes, para diseñar productos y servicios ajustados a sus necesidades individuales.²¹

Dell crea computadoras configuradas de forma individual, Reflect.com fórmula productos de belleza personalizados y Ford permite a los compradores “adquirir un vehículo” de una gama de opciones. Branches Hockey, fabricante de palos de hockey, permite que sus clientes elijan de entre más de dos docenas de opciones (incluyendo opciones en la longitud del palo, y en la forma y la curva de la cuchilla) y en cinco días fabrica un palo a la medida. Las empresas que venden todo tipo de productos —desde dulces, ropa y palos del golf, hasta camiones de bomberos— están personalizando sus ofertas de acuerdo con las necesidades de compradores individuales. Considere este ejemplo:

¿Desea endulzar una fiesta o una celebración especial? Pruebe con la sección Customized M&M de M&M Brand Store (<http://shop.mms.com>), donde usted puede hacer un pedido especial de los pequeños y sabrosos dulces en cualquier combinación de colores que se le antoje. El sitio le permite elegir de entre una gama de 21 colores y en bolsas personalizadas de 200 o 150 gramos. Forme una combinación patriótica de M&Ms verdes, rojos, blancos para los amantes de los chocolates en su celebración del Día de la Independencia. Haga un pedido especial con los colores de su escuela para la próxima fiesta. Envíe a sus clientes especiales latas o bolsas de regalo promocionales personalizadas, con los colores de su empresa. Incluso podría solicitar sus propios M&M personalizados con sus mensajes impresos para una ocasión especial. ¿Qué le parece el mensaje “¡Buu!” en sus M&M para el Día de Brujas o “¡Jo, jo, jo!” en Navidad? ¿Quiere ver su nombre en un lote de M&M color verde agua? No hay problema. Los M&M personalizado son un poco costosos: casi tres veces el costo de los M&M comunes. Pero el negocio está prosperando mucho, ya que sus ventas se duplican cada año.²²

Los comerciantes de bienes de consumo no son los únicos que están ofreciendo servicios personalizados. Los vendedores industriales también están descubriendo nuevas formas de personalizar sus ofertas. Por ejemplo, BD, un importante abastecedor médico, ofrece individualizar casi cualquier cosa para sus clientes de hospitales. Ofrece etiquetas con diseños personales y empaques individuales, así como control de calidad, programas de cómputo y facturación individualizados. John Deere fabrica equipo agrícola que podría configurarse en más de 2 millones de versiones, según las especificaciones de clientes individuales. Las sembradoras se producen una a la vez, en cualquier secuencia y en una sola línea de producción.

La individualización masiva brinda una forma de destacar de las grandes competidores, especialmente para las firmas pequeñas:

Oshkosh Truck se especializa en la fabricación de camiones de bomberos, recolectores de basura, revolvedores y militares. Oshkosh es pequeña (de una décima parte del tamaño de sus rivales más grandes como Paccar y Navistar International) y la industria de los camiones se está desplomando. Sin embargo, Oshkosh creció 65 por ciento durante los últimos cinco años y sus utilidades casi se triplicaron. ¿Cuál es el secreto del éxito de Oshkosh? La individualización masiva, es decir, la capacidad de personalizar sus productos y servicios de acuerdo con las necesidades de clientes individuales. Por ejemplo, cuando los bomberos piden un camión a Oshkosh, el hecho se convierte en todo un evento. Viajan a la planta para observar la construcción del vehículo, el cual cuesta hasta \$800,000. Los bomberos pueden elegir de entre 19,000 opciones. Un camión de bomberos austero cuesta \$130,000, pero el 75 por ciento de sus clientes solicitan muchos accesorios adicionales, como escaleras ocultas, puertas especiales, compartimentos y sistemas de espuma para combatir el fuego en situaciones difíciles. Algunos llevan tonalidades de pintura especiales para personalizar el color de su flota. Otros se sienten complacidos con sólo admirar los vehículos, desde los tanques de agua hasta las escaleras ocultas. “Algunos oficiales incluso traen a sus esposas; los animamos hacerlo”, señala el presidente de la unidad de bomberos de Oshkosh, Pierce Manufacturing. “Comprar un camión de bomberos resulta algo muy personal.” De hecho, los clientes de Pierce van con tanta frecuencia a la ciudad que el Holiday Inn nombró una de sus salas de eventos Gancho y Escalera. A través de esta personalización, la pequeña empresa Oshkosh ha aventajado con mucho a sus grandes rivales debilitados.²³

A diferencia de la producción masiva, que elimina la necesidad de la interacción humana, la producción uno a uno logró que las relaciones con los clientes fueran más importantes que nunca. Así como la producción masiva fue el principio que rigió al marketing durante el siglo pasado, la individualización masiva se está convirtiendo en un principio de marketing para el siglo XXI. Parece que el mundo es un círculo que se está cerrando; desde los viejos y buenos tiempos cuando los clientes eran tratados como individuos, hasta el marketing masivo donde nadie sabía que existían, y de regreso nuevamente al origen.

El camino hacia un marketing individual refleja la tendencia del *automarketing* de consumo. Cada vez con mayor frecuencia, los clientes como individuos se están responsabilizando más por determinar qué productos y marcas comprar. Considere a dos compradores de negocios con dos distintos estilos de compra. El primero acude con varios vendedores, cada uno de los cuales intenta persuadirlo de comprar su producto. El segundo no recurre a vendedores sino que visita Internet; busca la información disponible sobre productos; interactúa electrónicamente con varios proveedores, usuarios y analistas de producto, y luego reflexiona sobre la mejor oferta. El segundo agente de compras tomó mayor responsabilidad en el proceso de compra, y el vendedor ejerce menos influencia sobre su decisión de compra.

Conforme continúa la tendencia hacia un diálogo más interactivo y menos monólogos publicitarios, el *automarketing* adquirirá mayor importancia. Cuanto más compradores busquen informes del consumidor, se unan a foros de análisis de productos por Internet y realicen pedidos vía telefónica u *on line*, los mercadólogos tendrán que influir en el proceso de compra de nuevas maneras; necesitarán involucrar a los clientes cada vez más en todas las fases del desarrollo del producto y del proceso de compra, aumentando las oportunidades para que los compradores practiquen el *automarketing*.

Selección de una estrategia de marketing meta

Las empresas necesitan tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia de marketing meta. La mejor estrategia dependerá de los *recursos de la empresa*. Cuando sus recursos son limitados, resulta más adecuado el marketing concentrado. La mejor estrategia también depende del grado de *variabilidad del producto*. El marketing no diferenciado es más adecuado para productos uniformes como las uvas o el acero. Los productos que pueden tener diseños variables, como las cámaras y los automóviles, son más apropiados para la diferenciación o la concentración. También debe considerarse la *etapa del ciclo de vida del producto*. Cuando la empresa lanza un nuevo producto, quizá sea práctico introducir al mercado sólo una versión, usando el marketing no diferenciado o el marketing concentrado. Sin embargo, cuando el producto se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida, parece más lógico utilizar el marketing diferenciado.

Otro factor es la *variabilidad de mercado*. Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades y reaccionan de la misma forma ante las campañas de marketing, lo más apropiado es el marketing no diferenciado. Finalmente, también son importantes las *estrategias de marketing de los competidores*. Cuando los competidores usan marketing diferenciado o concentrado, el marketing no diferenciado podría ser un suíci-

dio. A la inversa, cuando los competidores aplican marketing no diferenciado, una empresa obtendría ventajas con el uso de marketing diferenciado o concentrado.

Marketing meta con responsabilidad social

Una cobertura inteligente ayuda a las empresas a ser más eficientes y eficaces al enfocarse en los segmentos a los cuales puede satisfacer mejor y con mayores utilidades. El establecimiento de metas también beneficia a los consumidores, pues las empresas llegan a grupos específicos de consumidores con ofertas ajustadas cuidadosamente para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, el marketing meta en ocasiones genera polémica y preocupaciones. Los mayores dilemas suelen ocurrir cuando las empresas se dirigen a consumidores vulnerables o en desventaja con productos de dudosa utilidad o potencialmente nocivos.

Por ejemplo, con el paso de los años, la industria de los cereales ha sido muy criticada por sus actividades de marketing dirigidas hacia los niños. A los críticos les preocupa que las ofertas premium y la publicidad sumamente atractiva que se presenta a través de la voces de los personajes animados favoritos venzan las defensas de los niños. Los vendedores de juguetes y otros productos infantiles han sido atacados de la misma forma, con frecuencia usando buenas justificaciones.

Otros problemas surgen cuando el marketing de productos para adultos se dispersa en el segmento de los niños, ya sea intencionalmente o no. Por ejemplo, la Federal Trade Commission (FTC) y grupos de acción ciudadana han acusado a las empresas tabacaleras de dirigirse a los fumadores menores de edad. Un estudio reciente de la FTC encontró que el 80 por ciento de las películas con clasificación C y el 70 por ciento de los juegos de videos considerados para adultos estaban dirigidos a menores de edad. Algunos críticos incluso exigen que se prohíba por completo la publicidad dirigida a los niños.²⁴ Para fomentar una publicidad responsable, la Children's Advertising Review Unit (Unidad de Supervisión de la Publicidad Infantil), la institución autorregulatoria de la industria de la publicidad, publicó extensos lineamientos que reconocen las necesidades especiales de las audiencias infantiles.

Los productores de cigarrillos, cerveza y comida rápida también han generado mucha controversia durante los últimos años por sus intentos de dirigirse a los consumidores urbanos de grupos minoritarios. Por ejemplo, McDonald's y otras cadenas provocaron críticas por dirigir su comida alta en grasa y en sales a residentes urbanos de bajos ingresos, quienes son mucho más proclives a convertirse en consumidores intensivos que la gente de los suburbios. De manera similar, R. J Reynolds fue muy atacado a principios de la década de 1990, cuando anunció sus planes para comercializar Uptown, un cigarrillo mentolado dirigido a los negros de bajos ingresos. Rápidamente abandonó el intento ante las acaloradas protestas y una fuerte presión por parte de líderes negros.

El crecimiento meteórico de Internet y de otros medios de comunicación directos cuidadosamente dirigidos, ha hecho surgir nuevas preocupaciones sobre potenciales abusos en la búsqueda de mercados. Internet permite una especificidad creciente respecto de las audiencias y, a la vez, una cobertura más precisa. Esto podría ayudar a los fabricantes de productos cuestionables o a los publicistas engañosos a tratar injustamente a las audiencias más vulnerables. Mercadólogos sin escrúpulos ahora pueden enviar mensajes personalizados engañosos directamente a las computadoras de millones de consumidores ingenuos. Por ejemplo, el sitio Web del Internet Fraud Complaint Center (Centro de Quejas por Fraudes en Internet) del FBI recibió más de 75,000 quejas el año pasado.²⁵

■ La mayoría del marketing meta beneficia tanto al vendedor como al consumidor.



Posición de un producto

La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

No todos los intentos dirigidos a los niños, a los grupos minoritarios o a otros segmentos especiales originan esa clase de críticas. De hecho, la mayoría ofrecen beneficios a los consumidores meta. Por ejemplo, Colgate realiza una gran selección de sabores y envases para cepillos de dientes y dentífricos dirigidos a los niños: desde la crema dental Colgate Barbie Sparkling Bubble Fruit, Colgate Barnie Mild Bubble Fruit y Colgate Looney Tunes Tazmanian Devil Wild Mint, hasta cepillos de dientes Colgate con los personajes de Pokemon y Monsters Inc. Este tipo de artículos ayuda a que la higiene dental sea más divertida, y logra que los niños se cepillen más tiempo y con mayor frecuencia. Golden Ribbon Playthings desarrolló una muñeca negra muy elogiada y exitosa llamada “Huggy Bean”, dirigida a los consumidores de grupos minoritarios. Hoggy viene con libros y juguetes que la relacionan con su herencia africana. Nacara Cosmetics vende cosméticos para “las mujeres de grupos étnicos sedientas de lo exótico”. La línea está formulada especialmente para complementar los tonos oscuros de la piel de las mujeres afroestadounidenses y de las mujeres morenas de origen latinoamericano, indio y caribeño.

De este modo, el problema del marketing meta no es realmente *a quién* va dirigido sino *cómo* y *para qué*. Cuando los mercadólogos intentan lucrar a expensas de los segmentos meta surgen controversias, cuando de manera injusta se dirigen a segmentos vulnerables o lo hacen con productos o tácticas dudosas. Un marketing con responsabilidad social requiere de una segmentación y búsqueda de mercados meta que no sólo sirva los intereses de la empresa, sino también a los de sus públicos.

Posicionamiento para obtener ventaja competitiva

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en dicho segmentos. La **posición de un producto** es la forma en que los *consumidores definen* el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.

■ Posicionamiento: en los restaurantes Olive Garden “cuando usted está aquí, usted es de la familia”.



Tide está posicionado como un detergente potente, multiusos, para toda la familia; en tanto que Ivory Snow está posicionado como el detergente suave para prendas finas y ropa del bebé. En los restaurantes Subway, usted “come alimentos frescos”; mientras que en los restaurantes Olive Garden, “cuando usted está aquí, usted es de la familia”. En el mercado de automóviles, el Echo de Toyota y el Focus de Ford están posicionados como económicos; Mercedes y Cadillac, como lujosos; y Porsche y BMW, por su desempeño. Volvo se posiciona mucho por su seguridad. Y Toyota posiciona su Prius híbrido de alto rendimiento como una solución de alta tecnología ante la escasez de hidrocarburos. Esta empresa pregunta: “¿Qué tan lejos llegaría para salvar el planeta?”

Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en 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 respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, los mercadólogos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; deben *planear* posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing para crear estas posiciones planeadas.

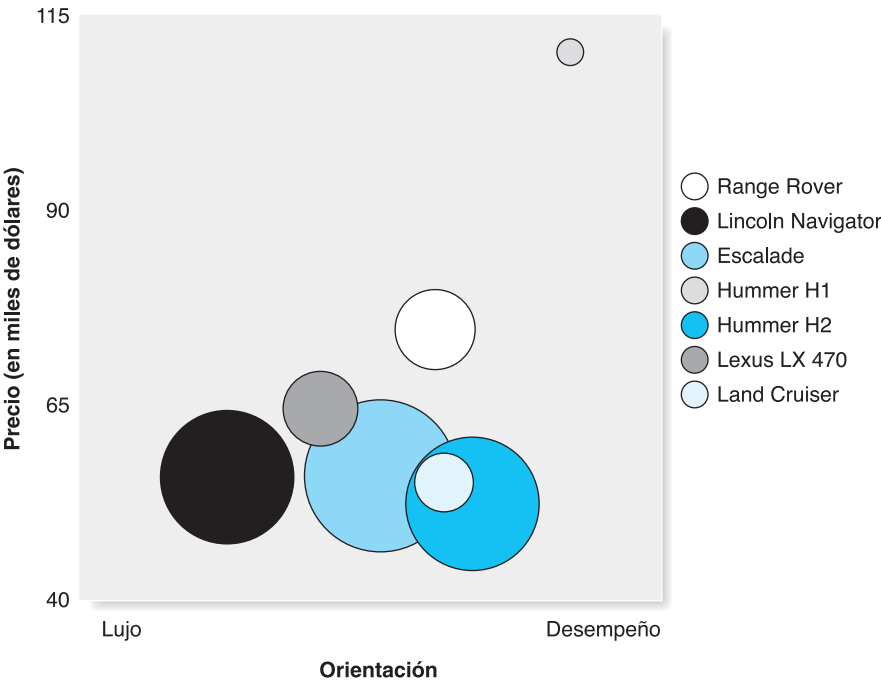
Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran *mapas de posicionamiento perceptual*, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes. La figura 7.3 muestra un mapa de posicionamiento del mercado de camionetas SUV de lujo en Estados Unidos.²⁶ La posición de cada círculo en el mapa indica el posicionamiento percibido de la marca en dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación relativa de mercado de la marca. Así, los clientes consideran al líder del mercado, Escalate de Cadillac, como un vehículo grande y lujoso a un costo moderado, con un equilibrio entre el lujo y el desempeño.

El original Hummer H1 está posicionado como una camioneta SUV de muy alto desempeño con un precio de lista elevado. Hummer dirige la H1 hacia un pequeño segmento de individualistas de carácter fuerte y acaudalados. Según el sitio Web de H1, “la H1 fue construido con base en una filosofía central: desempeño. Cada aspecto de la H1 fue creado para ir a los lugares donde los automóviles y los camiones no deben ir. [Ésta] le da una increíble sensación de libertad y le permita experimentar el mundo y el lugar que usted ocupa en él”.

En cambio, aun cuando también está orientada hacia el desempeño, la Hummer H2 está posicionada como una camioneta SUV más lujosa y con un precio más razonable. La H2 está dirigida a un segmento más grande de profesionistas urbanos y suburbanos. “En un mundo don-

FIGURA 7.3
Mapa de posicionamiento:
Grandes camionetas suv de
lujo.



de las camionetas SUV están empezando a parecerse a sus dueños, terminadas con manijas y asientos suaves, la H2 prueba que aun existe alguien allá afuera que puede bajar y darte veinte”, afirma el sitio Web de H2. La H2 “consigue un equilibrio perfecto entre la comodidad interior, la capacidad en el camino y la capacidad en todo terreno”.

Selección de una estrategia de posicionamiento

A algunas empresas les resulta fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esta posición en un nuevo segmento, si existen suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, por lo que cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento incluye tres pasos: **1.** identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas, **2.** elegir las ventajas competitivas correctas y **3.** seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

Identificación de posibles ventajas competitivas

Para establecer relaciones redituables con los consumidores meta, los mercadólogos deben entender sus necesidades mejor que los competidores y entregar mayor valor. Dependiendo del grado en que una empresa pueda posicionarse como proveedora de valor superior, gana una **ventaja competitiva**. Sin embargo, no es posible construir posiciones sólidas sobre promesas vacías. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* la calidad y el servicio mejores, entonces debe *entregar* la calidad y el servicio prometidos. De esta manera, el posicionamiento inicia con una *diferenciación* real de la oferta de marketing de la empresa, de manera que entregue un valor superior a los consumidores.

Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿En qué formas específicas una compañía se diferenciaría a sí misma o su oferta de mercado? Podría diferenciarse en cuanto a *productos, servicios, canales, personal o imagen*.

La *diferenciación de productos* se lleva a cabo en un espectro bipolar. En un extremo encontramos productos físicos con escasas variantes: pollo, acero, aspirina. Aunque incluso aquí son posibles algunas diferenciaciones significativas. Por ejemplo, Perdue afirma que sus pollos de marca son mejores (más frescos y más tiernos) y logra mantener un precio 10 por ciento más alto con base en esta diferenciación. En el otro extremo están los productos que se diferencian mucho, como los automóviles, la ropa y los muebles. Esta clase de productos se distinguen respecto de sus características, desempeño, estilo y diseño. De esta manera, Volvo ofrece nuevas y mejores características de seguridad; Whirlpool diseña una lavadora de vajillas muy silenciosa; Bose posiciona sus bocinas en las características espectaculares de sus diseños. Asimismo, las empresas diferencian sus productos en atributos como su consistencia, durabilidad, confiabilidad y posibilidad de reparación.

Además de diferenciar su producto físico, una empresa también podría diferenciar el servicio que acompaña al producto. Algunas compañías logran una *diferenciación de servicios* gracias a una entrega rápida, cómoda para el consumidor o cuidadosa. Por ejemplo, BankOne abrió sucursales con todos los servicios en supermercados para brindar una opción cómoda los sábados, los domingos y las tardes entre semana.

La instalación también podría diferenciar a una compañía de otra, al igual que los servicios de reparación. Muchos compradores de automóviles con gusto pagan y viajan un poco más para adquirir un automóvil de un distribuidor que brinde servicios de reparación excelentes. Algunas empresas diferencian sus ofertas al ofrecer servicios de capacitación o de asesoría al cliente: datos, sistemas de información y servicios de publicidad que requieren los compradores. McKesson Corporation, un importante mayorista de fármacos, asesora a sus 12,000 farmacias independientes para ayudarlas con la contabilidad, el inventario y los sistemas de pedidos computarizados. Al ayudar a sus clientes a competir mejor, McKesson logra clientes más leales y mayores ventas.

Las empresas que practican la *diferenciación de canal* logran una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño de canal. Amazon.com, Dell y Avon se distinguen por sus canales directos de alta calidad. El éxito de Caterpillar en la industria de equipo para construcción se basa en canales superiores. Sus distribuidores en todo el mundo son reconocidos por sus servicios de primera categoría.

Las empresas pueden lograr una sólida ventaja competitiva gracias a la *diferenciación de personal*, contratando y capacitando mejor al personal que sus competidores. El personal de Disney es famoso por ser amigable y divertido. Singapore Airlines disfruta de una excelente reputación básicamente debido a la simpatía de sus sobrecargos. IBM cuenta con personal que asegura a los clientes que la solución que necesitan es la solución que reciben: “El personal que lo atien-

Ventaja competitiva

Ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

■ Diferenciación de personal: El personal de Disney World es famoso por ser amigable y divertido. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda a los clientes y para “que haga feliz a la gente”.



de es el personal que lo resuelve.” La diferenciación de personal requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a los recursos humanos que tratarán con el cliente, y que los capacite bien. Por ejemplo, Disney capacita exhaustivamente al personal de sus parques temáticos para asegurarse de que serán competentes, corteses y amigables: desde las personas que están en la recepción del hotel, los conductores del monorriel, los individuos que guían los paseos, hasta el personal que barre Main Street USA. Cada empleado se capacita cuidadosamente para que entienda los clientes y para que “haga feliz a la gente”.

Incluso cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores quizá perciban una diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la empresa o de la marca. La imagen de la empresa o de la marca debería transmitir los beneficios distintivos y el posicionamiento del producto. El hecho de desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere de mucha creatividad y de trabajo duro. Una compañía no puede desarrollar una imagen consistente en la mente del público de la noche a la mañana, utilizando sólo algunos anuncios. Si Ritz-Carlton significa calidad, esta imagen debe estar sustentada por todo lo que la empresa dice y hace. Símbolos como los arcos dorados de McDonald’s, la roca de Prudential, el símbolo de Nike o el logotipo colorido de Google brindan un fuerte reconocimiento de la empresa y de la marca, así como una diferenciación de imagen. La empresa puede construir la marca alrededor de una celebridad, como Nike lo hizo con sus zapatos para basquetbol Air Jordan y con sus productos de golf Tiger Woods. Algunas compañías se asocian con colores, como IBM (azul) o UPS (café). Los símbolos elegidos, los personajes y otros elementos de la imagen deben ser comunicados a través de una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o de la marca.

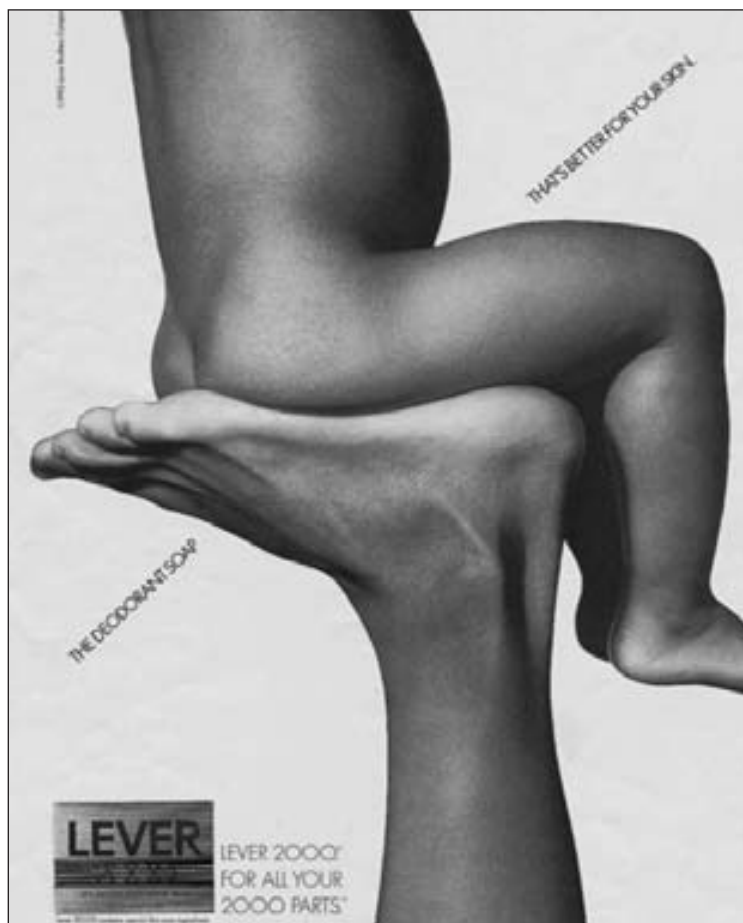
Selección de las ventajas competitivas correctas

Suponga que una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Ahora deberá seleccionar aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: debe decidir *cuántas* y *cuáles* diferencias promoverá.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER? Muchos mercadólogos piensan que las empresas deben promover de forma agresiva sólo un beneficio ante el mercado meta. El publicista 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 proclamarse como “número uno” en ese atributo. Los compradores suelen recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad con una comunicación excesiva. De este modo, el dentífrico Crest promueve de forma consistente su protección anticaries; y Wal-Mart, sus precios bajos. La empresa que insiste constantemente en una de estas posiciones y la cumple de manera consistente, será más reconocida y recordada por ello.

Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse con base en más de un factor diferenciador. Esto podría ser necesario si dos o más empresas afirman ser la mejor en cuanto al mismo atributo. En la actualidad, en una época en la que el mercado masivo se está fragmentado en muchos segmentos pequeños, las compañías tratan de ampliar sus estrategias de posicionamiento con la finalidad de atraer a un mayor número de segmentos. Por ejemplo, Unilever introdujo el primer jabón en barra tres en uno, Lever 2000, ofreciendo lim-

■ Unilever posicionó su exitoso jabón Lever 2000 considerando tres beneficios en un producto: Limpieza, eliminación de los malos olores y humectación. Es bueno “para sus 2000 partes”.



pieza, eliminar los malos olores y humectación. Es evidente que muchos compradores desean los tres beneficios. El reto fue convencerlos de que una sola marca puede brindar las tres ventajas. A juzgar por el gran éxito de Lever 2000, Unilever enfrentó el reto con facilidad. Sin embargo, conforme las empresas aumentan el número de aseveraciones sobre sus marcas, se arriesgan a la desconfianza y a la pérdida de un posicionamiento claro.

¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER? No todas las diferencias entre las marcas son significativas o importantes; no siempre cada diferencia funciona como un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial para crear costos de la empresa, así como beneficios al cliente. Por lo tanto, la compañía debe seleccionar cuidadosamente las formas en que se distinguirá de los competidores. Vale la pena establecer una diferencia, en la medida en que tal diferencia satisface los siguientes criterios:

- *Importante:* La diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores meta.
- *Distintiva:* Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa podría ofrecerla de una forma más distintiva.
- *Superior:* La diferencia es mejor a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable:* La diferencia puede comunicarse y es visible para los compradores.
- *Exclusiva:* Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- *Costeable:* Los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- *Redituable:* Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no pasaban una o más de estas pruebas. Cuando el hotel Westin Stamford en Singapur anunció que era el hotel más alto del mundo, la distinción no resultó importante para la mayoría de los turistas; de hecho, desanimó por temor a muchos. Polavision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, también fracasó. A pesar de que Polavision era distintiva y hasta exclusiva, resultó inferior a otras formas para captar movimiento, particularmente las cámaras de video. De este modo, quizá sea difícil elegir ventajas competitivas para posicionar un producto o servicio, aun cuando este tipo de decisiones a veces sean fundamentales para el éxito.

FIGURA 7.4
Posibles propuestas de valor.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Propuesta de valor
Posicionamiento total de una marca; la mezcla completa de beneficios con los cuales se posiciona.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

Los clientes suelen elegir productos y servicios que les brinden mayor valor. Por consiguiente, los mercadólogos buscan posicionar sus marcas sobre los beneficios importantes que ofrecen en relación con las marcas de la competencia. El posicionamiento total de una marca se denomina **propuesta de valor**, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona. Es la respuesta a la pregunta “¿Por qué debo comprar su marca?” La propuesta de valor de Volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, amplitud y estilo, todo por un precio mayor al promedio, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

La figura 7.4 muestra propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos. En la figura, las cinco celdas grises representan propuestas de valor ganadoras —un posicionamiento que le da a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, las celdas negras representan propuesta de valor perdedoras. La celda blanca central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. En los siguientes apartados hablaremos de las cinco propuestas de valor ganadoras, con las que las empresas posicionarían exitosamente sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos.²⁷

MÁS POR MÁS El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores. Los hoteles Ritz-Carlton, las plumas Mont Blanc, los automóviles Mercedes Benz, todos ellos argumentan ofrecer una calidad superior, mano de obra, durabilidad, desempeño o estilo, y cobran el precio correspondiente. No sólo la oferta de marketing es de calidad elevada, sino que también le otorga prestigio al comprador; simboliza estatus y en estilo de vida sublime. Con frecuencia, la diferencia en el precio excede el incremento real en la calidad.

En cualquier categoría de bienes y servicios encontramos vendedores que ofrecen “sólo lo mejor”, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y utensilios de cocina. Los consumidores a veces se sienten sorprendidos, incluso deleitados, cuando un nuevo competidor lanza una categoría con una marca exageradamente costosa. El café Starbucks entró como una marca muy costosa dentro de una categoría amplia; Häagen-Dazs entró como una marca premium de helado, a un precio nunca antes visto.

En general, las empresas deberían estar en búsqueda de oportunidades para introducir una marca “mucho más por mucho más” en cualquier categoría de bienes o servicio poco desarrollada. Sin embargo, las marcas “más por más” podrían ser vulnerables. Con frecuencia invitan a imitadores que afirman tener la misma calidad pero a un precio más bajo. Los bienes lujosos que se venden bien durante la épocas de auge quizá estén en riesgo durante las crisis económicas, cuando los compradores se vuelven más precavidos con sus gastos.

MÁS POR LO MISMO Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Toyota lanzó su línea Lexus con una propuesta de valor “más por lo mismo”. Su encabezado decía: “Quizás sea la primera vez en la historia en que intercambiar un automóvil de \$72,000 por uno de \$36,000 se considere un buen negocio.” La empresa comunicaba la alta calidad de sus nuevo Lexus a través de grandes elogios en revistas de automóviles, y mediante una cinta de video ampliamente distribuida que mostraba una comparación, de lado a lado, entre los automóviles Lexus y Mercedes. La compañía publicó encuestas que indicaban que los distribuidores de Lexus estaban dando a sus clientes mejores experiencias de ventas y de servicios que los distribuidores de Mercedes. Muchos propietarios de Mercedes cambiaron a Lexus, y el porcentaje de recompra del Lexus ha sido del 60 por ciento: el doble del promedio en esta industria.

■ Propuesta de valor
 “mucho más por mucho más”: Häagen-Dazs ofrece su helado superpremium a un precio nunca antes visto.



LO MISMO POR MENOS Ofrecer “lo mismo por menos” tal vez sea una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato. Por ejemplo, Dell ofrece computadoras de calidad similar “a un precio más bajo que el de su desempeño”. Tiendas de descuento como Wal-Mart y “asesinos de categorías” como Best Buy, Circuit City y Sportmart también usan este posicionamiento. Ellos no afirman ofrecer productos diferentes o mejores, sino que ofrecen muchas de las mismas marcas que las tiendas departamentales y de especialidades, pero con grandes descuentos basados en un poder de compra superior y en operaciones con un costo menor. Otras empresas desarrollan marcas de imitación, pero a menor precio, en un esfuerzo por alejar a los clientes del líder del mercado. Por ejemplo, AMD fabrica versiones menos costosas de los microprocesadores Intel, que son los líderes del mercado.

MENOS POR MUCHO MENOS Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren. En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cuestiones adicionales innecesarias como una piscina, un restaurante o mentas sobre la almohada. Algunas cadenas de moteles como Motel 6 cancelan algunas de estas comodidades y cobran menos.

El posicionamiento “menos por mucho menos” implica cubrir los requisitos de menores desempeño o calidad de los clientes, a un precio mucho más bajo. Por ejemplo, las tiendas Family Dollar y Dollar General ofrecen bienes más costeables a precios más bajos. Las tiendas de bodega Sam’s Club y Costco ofrecen un menor surtido y consistencia de mercancía y niveles de servicio mucho más bajos, por lo que pueden fijar precios sumamente bajos. Southwest Airlines, la línea aérea más rentable de Estados Unidos, también practica el posicionamiento de menos por mucho menos. Cobra precios increíblemente bajos pues no sirve alimentos, no asigna asientos ni utiliza agentes de viaje (véase “Marketing real 7.2”).

MÁS POR MENOS Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso. Por ejemplo, Dell Computer dice tener mejores productos y precios más bajos por cierto nivel de desempeño. Procter & Gamble afirma que sus detergentes para ropa brindan la mejor limpieza y precios bajos todos los días. A corto plazo, algunas

Marketing real 7.2

Propuesta de valor de Southwest: “Menos por mucho menos”

En una industria afectada por los tiempos difíciles, Southwest Airlines vuela por arriba de sus competidores. Ante una recesión económica internacional y los efectos del terrorismo, la mayoría de las líneas aéreas han sufrido grandes pérdidas en los últimos años, o incluso se han declarado en bancarrota. Pero aún en estos tiempos sombríos, Southwest no ha tenido pérdidas en un solo trimestre. Sorprendentemente, esta empresa lleva 31 años seguidos logrando utilidades. ¿Cuál es el secreto? Southwest es la línea aérea con el posicionamiento más fuerte y claro del mundo. Ofrece la clásica propuesta de valor “menos por mucho menos”.

Desde sus inicios, la compañía se ha posicionado firmemente como la línea aérea austera y con precios bajos. Su tiempo de vuelo promedio es de sólo una hora y media; en tanto que su tarifa promedio por viaje sencillo es menor a \$88. Los pasajeros de Southwest han aprendido a volar sin grandes comodidades. Por ejemplo, la línea aérea no ofrece alimentos (sólo cacahuates y otros tentempiés). Tampoco cuenta con una sección de primera clase, sólo seis asientos por fila en todos sus aviones. No da entretenimiento durante el vuelo ni existe la reserva de asientos. Los pasajeros se asignan a grupos de abordaje cuando se registran, e ingresan al avión en tres grupos. “Southwest lo llevará a usted y a su equipaje a dónde vayan”, comenta un analista de la industria, “pero por algo llamamos a los aviones sólo medios de transporte”.

¿Por qué, entonces, tantos pasajeros adoran a Southwest? Tal vez lo más importante sea que esta empresa destaca por el simple hecho de llevar a tiempo a sus pasajeros a donde desean ir. Cada año, Southwest resulta ser uno de los líderes de la industria en cuanto a su puntualidad, manejo de equipaje y servicio al cliente. Todo eso hace que sus pasajeros se sientan satisfechos. Durante los últimos 13 años, Southwest ha sido la empresa con menor número de quejas por parte de los clientes en el U.S. Department of Transportation's Air Travel Consumer Report. Además, durante los últimos diez años ha sido considerada la línea aérea que más satisface a los clientes, según el American Customer Satisfaction Index.

Sin embargo, además de lo fundamental, hay dos elementos clave para el sólido posicionamiento de Southwest. El analista resume el posicionamiento de Southwest de la siguiente manera: “No es lujoso [...] pero es barato y divertido.” Southwest es un modelo de eficiencia y operación a bajo costo. Como resultado, sus precios son increíblemente bajos. Cuando ingresa a un nuevo mercado, la empresa anuncia: “Southwest viene a la ciudad, por lo que los precios de los boletos de avión van a bajar”. De hecho, los precios son tan bajos que cuando esta empresa entra a un mercado, realmente incrementa el tránsito aéreo total al atraer a otros clientes que normalmente viajan en automóvil o en autobús. Por ejemplo, cuando inició su vuelo de Louisville a Chicago con una tarifa de \$49 por vuelo sencillo, contra los \$250 de sus competidores, el tráfico semanal total de pasajeros aéreos entre las dos ciudades se incrementó de 8,000 a 26,000.

Sin embargo, la ausencia de comodidades y los precios bajos no implican aburrimiento. Para relajar las cosas, Southwest añade otro ingrediente clave a su posicionamiento: mucha diversión sana. Con su feliz y despreocupado director y cofundador Herb Kelleher, al mando, la línea aérea se rehúsa a tomarse a sí misma demasiado en serio. Empleados alegres salen a divertir, sorprender o entretener de alguna forma a los pasajeros. Según una anécdota:

Los empleados de Southwest son capaces de disfrazarse de duendes el día de San Patricio, de conejos en Pascua, y de ca-



■ Southwest ofrece una clásica proposición de valor “menos por mucho menos”, con mensajes divertidos. Todo comienza desde la cabeza con el fundador de la compañía y director general, Herb Kelleher.

si de cualquier cosa el Día de Brujas. He escuchado a las sobrecargos dar las indicaciones de seguridad con música country, blues y rap; las he escuchado comparar al piloto con la ardilla voladora Rocky e insistir a los pasajeros que se conozcan entre sí, se abracen, se besen y luego propongan matrimonio.

Se sabe que el propio Kelleher se ha disfrazado de Elvis Presley para divertir a los pasajeros.

Durante los retrasos en las salas, el personal que revisa los boletos da un premio al pasajero que tenga el agujero más grande en su calcetín. Se sabe que las sobrecargos se esconden en los contenedores de equipaje sobre los asientos, y luego salen sorpresivamente cuando los pasajeros están empezando a abordar. Los pasajeros veteranos han aprendido a escuchar anuncios en el intercomunicador. En un vuelo reciente, el piloto sugirió: “Sobrecargos, por favor, arreglen su cabello para el despegue”. Las instrucciones de seguridad a las sobrecargos incluyen el consejo: “Ante la escasamente probable pérdida repentina de presión en el fuselaje, las mascarillas de oxígeno bajarán del techo. Dejen de gritar, tomen la máscara y colóquenla sobre su rostro. Si hay niños pequeños viajando con ustedes, aseguren su máscara antes de ayudarles. Si viajan con dos niños pequeños, decidan a cuál de ellos aman más”.

Incluso las oficinas centrales de la empresa reflejan el sentido del humor de la aerolínea.

Visite las oficinas centrales de Southwest a las orillas de Love Field en Dallas, y quizá creerá que llegó al escenario de la casa de juegos de Pee-Wee. Las paredes están adornadas con más de 10,000 fotografías (sin exagerar), entre las cuales se incluyen imágenes de las mascotas de los em-

(continúa)

Propuesta de valor de Southwest: “Menos por mucho menos”

continuación

pleados, de Herb vestido como Elvis o de como mujer, de las sobrecargos en minifalda y de los aviones de Southwest devorando las aeronaves de sus competidores. Luego están los ositos de felpa, los tarros con chiles picosos y los flamíngos rosas. Hay [...] muchas cosas graciosas que observar, aunque ninguna corbata.

Como resultado de su fuerte posicionamiento, Southwest se ha convertido en la cuarta línea aérea local más grande con salidas nacionales programadas. La empresa ha enfrentado exitosamente muchos desafíos, ya que varios competidores grandes han intentado copiar su fórmula ganadora, incluyendo a Continental Lite, Delta Express y Shuttle de United. En la actualidad Southwest realiza 2,900 vuelos diarios a 59 ciudades en 31 estados. En los buenos y en los malos tiempos, Southwest ha sido la *única* línea aérea rentable de manera consistente. El año pasado las tres aerolíneas más grandes de Estados Unidos perdieron casi \$6 mil millones; mientras que Southwest *ganó* 442 millones, más que las otras líneas aéreas estadounidenses juntas.

Un posicionamiento simple y claro convirtió a Southwest en la línea aérea más admirada por la revista *Fortune* durante 8 años consecutivos. Y el año pasado fue una de las tres empresas más admiradas en general por *Fortune*. Southwest no sólo ofrece una propuesta de valor atractiva, la cumple. No es lujosa, pero lo lleva a donde desea ir, a la hora que desea llegar. Usted obtiene precios bajos, muy bajos, y mucha diversión. ¡Sólo pida el boleto cuando necesite volar!

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; “Airline of the Year: Southwest Airlines”, *Air Transport World*, febrero de 2003, pp. 26-27; Andy Serwer, “Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky”, *Fortune*, 8 de marzo de 2004, p. 86; y *Southwest Airlines Fact Sheet*, 5 de noviembre de 2004, obtenido de www.southwest.com.

empresas realmente alcanzan estas nobles posiciones. Por ejemplo, cuando abrió su negocio, Home Depot tenía casi indiscutiblemente la mejor selección de productos, el mejor servicio y los precios más bajos, en comparación con ferreterías locales y otras cadenas de artículos para remodelar y mejorar el hogar.

Sin embargo, a largo plazo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento mejor. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”. Las empresas que tratan de ofrecer ambas podrían fracasar ante competidores más enfocados. Por ejemplo, al enfrentar una competencia determinada de las tiendas Lowe’s, Home Depot ahora debe decidir si desea competir principalmente por un servicio superior o por precios más bajos.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. “Más por más” atraerá a un mercado meta, “menos por mucho menos” atraerá a otro, etcétera. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito distintas posiciones.

Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta. Ofrecer sólo “lo mismo por lo mismo” no genera ventajas competitivas y deja a la empresa a la mitad del camino. Las compañías que ofrecen una de las tres propuestas de valor perdedoras (“lo mismo por más”, menos por más” y “menos por lo mismo”) fracasarán de manera inevitable. Los clientes pronto se darán cuenta de que reciben un mal servicio, lo comunican a los demás y abandonan la marca.

Elaboración de una declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la compañía y de la marca deberían resumirse en una **declaración de posicionamiento**. La declaración tiene que seguir un formato: Para (*segmento y necesidad meta*) nuestra (*marca*) es (*concepto*) que (*aspecto diferente*).²⁸ Por ejemplo: “Para *profesionistas ocupados que necesitan estar organizados*, Palm es un *organizador electrónico* que *le permite respaldar los archivos en su computadora personal con mayor facilidad y confiabilidad que los productos de la competencia*”. En ocasiones una declaración de posicionamiento es más detallada:

Para los jóvenes y activos consumidores de bebidas refrescantes que tienen poco tiempo para dormir, Mountain Dew es el refresco que te da más energía que cualquier otra marca, porque tiene el nivel más alto de cafeína. Con Mountain Dew puedes estar alerta y continuar incluso si no lograste dormir bien durante la noche.

Observe que el posicionamiento primero establece la membresía del producto en una categoría (Mountain Dew es una bebida refrescante), y luego muestra aquello que la distingue de otros miembros de la misma categoría (tiene más cafeína). El hecho de colocar una marca en una categoría específica sugiere que quizá compartan similitudes con otros productos de la categoría. Pero la superioridad de la marca se establece en sus puntos de distinción. Algunas veces los mercadólogos colocan una marca en una categoría sorprendentemente diferente antes de indicar los puntos diferentes:

Declaración de posicionamiento

Declaración que resume el posicionamiento de marca o de la compañía; tiene la siguiente forma: Para (*segmento y necesidad meta*) nuestra (*marca*) es (*concepto*) que (*aspecto diferente*).

DiGiorno es una pizza congelada cuyo volumen sube cuando se calienta. En vez de ponerla en la categoría de pizzas congeladas, los mercadólogos la posicionaron en la categoría de pizzas con entrega a domicilio. Su anuncio muestra a los invitados de una fiesta que le preguntan al anfitrión qué servicio de entrega de pizzas utiliza. Pero el anfitrión responde: “No es una entrega, ¡es DiGiorno!” Esto ayudó a destacar la frescura, la calidad y el sabor superiores de DiGiorno sobre la pizza congelada normal.

Comunicación y entrega de la posición elegida

Una vez que la empresa selecciona una posición, tiene que actuar para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todos los esfuerzos de mezcla de marketing de la empresa deben apoyar la estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de la compañía requiere de acciones concretas, no sólo de discursos. Si la empresa decide construir una posición sobre una mejor calidad y servicio, primero debe *entregar* esa posición. El diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) consiste en aplicar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por lo tanto, la compañía que adopta una posición de más por más sabe que necesita elaborar productos de alta calidad, fijar un precio alto, distribuirlo a través de vendedores de alta calidad y promoverlo en medios de comunicación selectos. Debe contratar y capacitar mejor al personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación de atención, y diseñar mensajes de ventas y publicidad que comuniquen que su servicio es superior. Ésta es la única forma de construir un posicionamiento de más por más con mayor consistencia y credibilidad.

A menudo resulta más sencillo para las empresas crear una buena estrategia de posicionamiento que aplicarla. Establecer una posición o modificarla suele requerir de mucho tiempo. En contraste, las posiciones que se han construido a lo largo de muchos años podrían perderse con rapidez. Una vez que la empresa ya construyó el posicionamiento, debe tener cuidado de mantenerlo gracias a un desempeño y una comunicación consistentes. Tiene que verificar detenidamente y adaptar la posición a través del tiempo, para ajustarse a los cambios en las necesidades de los consumidores y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, la compañía debería evitar cambios abruptos que confundan a los consumidores. En su lugar, el posicionamiento de un producto debe evolucionar gradualmente conforme se adapta al ambiente siempre cambiante del marketing.

> Repaso de conceptos <

En este capítulo usted aprendió los principales elementos de la estrategia de marketing: segmentación, búsqueda de mercados y posicionamiento. Los mercadólogos saben que no pueden atraer a todos los compradores de sus mercados, o al menos no a todos de la misma forma. Los compradores son muy numerosos, están demasiado dispersos y varían mucho en cuanto a sus necesidades y prácticas de compra. Por lo tanto, en la actualidad la mayoría de las empresas practican el *marketing meta*, es decir, identifican segmentos del mercado, eligen a uno o varios de ellos, y desarrollan productos y mezcla de marketing ajustados a cada uno.

1. Defina los tres pasos del marketing meta: segmentación del mercado, marketing meta y posicionamiento de marketing.

El marketing meta implica diseñar estrategias para construir las *relaciones correctas* con los *clientes correctos*. La *segmentación de mercados* consiste en dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o conductas, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing específicos. Una vez que se identifican los grupos, el *marketing meta* evalúa el atractivo de cada segmento del mercado, y selecciona a uno o más segmentos para atender. El *posicionamiento de marketing* consiste en decidir la mejor forma de servir a los clientes meta: establecer el posicionamiento competitivo para el producto y crear un plan de marketing detallado.

2. Liste y analice las principales bases para la segmentación de los mercados de consumidores e industriales.

No existe una forma única para segmentar un mercado. Por lo tanto, el mercadólogo prueba diferentes variables para saber cuál ofrece las mejores oportunidades de segmentación. Para el marketing de consumidores, las principales variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en unidades geográficas diferentes como países, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios. En la *segmentación demográfica* el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas, incluyendo edad, género, tamaño de la familia, ciclo de la

vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. En la *segmentación psicográfica* el mercado se separa en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. En la *segmentación conductual* el mercado se divide en grupos con base en los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas a un producto.

Los mercadólogos industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Sin embargo, los mercados de negocios también podrían segmentarse mediante la *demografía del negocio* (industria, tamaño de la empresa), las *características de operación*, los *métodos de compra*, los *factores situacionales* y *características específicas*. La eficacia del análisis de segmentación depende de encontrar segmentos que sean *medibles*, *accesibles*, *sustanciales*, *diferenciables* y *aplicables*.

3. Explique cómo las empresas identifican segmentos de mercado atractivos y seleccionan una estrategia de marketing meta.

Para dirigirse a los mejores segmentos de mercado, la empresa primero evalúa el tamaño y las características de crecimiento en cada segmento, su atractivo estructural, y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la compañía. Luego elige una de cuatro estrategias de marketing meta, que van desde una cobertura muy amplia hasta una muy estrecha. El vendedor podría ignorar diferencias entre segmentos y realizar una cobertura amplia usando el *marketing no diferenciado* (o *masivo*). Esto implica producción masiva, distribución masiva y promoción masiva del mismo artículo, casi de la misma forma, para todos los consumidores. El vendedor también puede adoptar un *marketing diferenciado*, es decir, desarrollar distintas ofertas de mercado para varios segmentos. El *marketing concentrado* (o *marketing de nicho*) consiste en enfocarse sólo en uno o unos cuantos segmentos del mercado. Finalmente, el *micromarketing* es la práctica de ajustar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicas. El micromarketing incluye el *marketing*

local y el marketing individual. La mejor estrategia de búsqueda de mercados depende de los recursos de la empresa, la variabilidad del producto, la etapa del ciclo de vida del producto, la variabilidad del mercado y las estrategias de marketing de la competencia.

4. Analice la forma en que las empresas posicionan sus productos para obtener la mayor ventaja competitiva en el mercado.

Cuando la empresa ya decidió a qué segmentos intentara penetrar, debe determinar su estrategia de posicionamiento en el mercado: las posiciones que ocupará en los segmentos que eligió. La tarea del posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas para construir una posición, seleccionar las ven-

tajas competitivas correctas y elegir una estrategia general de posicionamiento. El posicionamiento total de marca es su propuesta de valor, es decir, la mezcla total de beneficios con los cuales se posiciona la marca. En general, las empresas pueden elegir de entre cinco propuestas de valor ganadoras para posicionar sus bienes o servicios: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos o más por menos. El posicionamiento de la empresa y de la marca se resume en declaraciones de posicionamiento que establecen la necesidad y el segmento metas, el concepto de posicionamiento y puntos específicos de diferencia. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera eficaz al mercado la posición elegida.

> Términos clave <

Declaración de posicionamiento 228

Marketing concentrado (de nicho) 215

Marketing diferenciado (o segmentado) 214

Marketing individual 216

Marketing local 216

Marketing meta 198

Marketing no diferenciado (o masivo) 214

Mercado meta 213

Micromarketing 216

Posición de un producto 220

Posicionamiento en el mercado 198

Propuesta de valor 225

Segmentación conductual 204

Segmentación de mercado 198

Segmentación demográfica 200

Segmentación entre mercados 211

Segmentación geográfica 199

Segmentación por beneficios 206

Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida 200

Segmentación por género 201

Segmentación por ingresos 203

Segmentación por ocasión 204

Segmentación psicográfica 203

Ventaja competitiva 222

> Análisis de conceptos <

1. En el capítulo se plantea que una vez que dividimos un mercado grande y heterogéneo en segmentos más pequeños, es posible llegar a ellos de forma más eficiente y eficaz. ¿Qué significa esta afirmación? ¿Por qué es importante para el mercadólogo?
2. Defina brevemente cada uno de los cuatro principales conjuntos de variables de segmentación. Si sólo pudiera utilizar uno de los cuatro conjuntos de variables para segmentar a los futuros estudiantes para el programa de la maestría en administración de empresas “de medio tiempo” de su universidad, ¿cuál usaría? ¿Por qué eligió esta variable?
3. En el capítulo se analizan cinco requisitos para una segmentación efectiva. Suponga que usted es gerente de producto de una empresa restaurantera regional de comida rápida. Ahora está escuchando

una presentación sobre una nueva idea sobre un emparedado envuelto (pechuga de pollo y quingombó), y es su turno de plantear preguntas. Escriba cinco preguntas que formularía a la persona que está presentando esta idea del producto. Cada pregunta deberá basarse en uno de los cinco requisitos de la segmentación.

4. ¿Es buena idea que una compañía pequeña adopte una estrategia de segmentación diferenciada? Explique.
5. En el contexto de marketing, ¿qué significa “posicionamiento del producto”? ¿Por qué es tan importante?
6. Utilice las propuestas de valor de la figura 7.4 y escriba la propuesta de valor de Toys “R” Us. ¿Es clara la propuesta de valor de Toys “R” Us? ¿Es apropiada?

> Aplicación de conceptos <

1. Como se explica en el capítulo, PRIZM es uno de los líderes en sistemas de segmentación según el estilo de vida. Visite www.tetrad.com/pensus/usa/prizmlst.html y revise los 67 grupos de PRIZM. Ahora identifique un grupo deseable para cada uno de los siguientes vendedores al detalle: Tiffany's, Macy's y Wal-Mart.
2. Usted es gerente de producto de servicios financieros que se están vendiendo directamente a los consumidores a través de Internet. La medida más importante para la empresa es el costo de adquisición del cliente, es decir, el costo de convencer a los consumidores para que compren el servicio. Usted ha realizado pruebas tanto de una estrategia de segmentación concentrada, como de una no diferenciada, y los resultados son los que se presentan a continuación. ¿Cuál sería la mejor estrategia? ¿Por qué?

Resultados de la segmentación concentrada

- Compra de 10,000 exposiciones muy dirigidas en sitios web como Yahoo Financial, y palabras clave como jubilación y plan de pensiones.

- Pago de \$80 dólares por mil exposiciones.

- Obtención de 400 clics en el sitio, 40 ensayos y 20 clientes repetidos.

Resultados de la segmentación no diferenciada

- Compra de 1,000,000 exposiciones en el sitio, en páginas Web.
- Pago de \$1.60 dólares por mil exposiciones
- Obtención de 2000 clics en el sitio, 100 ensayos y 40 clientes repetidos

3. Suponga usted que es el director de marketing de la escuela de negocios en su universidad, y que el decano le solicitó que preparara una declaración de posicionamiento para la escuela de negocios. Redacte una declaración de posicionamiento con el formato que se presentó en el capítulo.

> Enfoque en la tecnología <

En el capítulo el micromarketing se define como la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. Si usted es un comerciante de bienes de consumo, es muy probable que ya conozca el valor del micromarketing en general, y de Solocast de SRC en particular. Solocast es uno de los buscadores de bases de datos que los mercadólogos utilizan para tomar mejores decisiones. Suponga que usted es un detallista de ropa para mujer y, con base en la información del comprador que reunió, conoce bastante bien las características del estilo de vida personal de su mercado meta. Según SRC, Solocast le ayudará a localizar a más de sus mejores clientes meta;

podrá entender mejor sus hábitos: en dónde compran, qué marcas prefieren y qué tipo de comunicación funcionaría mejor para llegar a ellos.

Visite la página de SRC en www.extendthereach.com y revise el producto Solocast. Ahora póngase en el papel del detallista de ropa para mujer.

1. ¿Utilizaría Solocast para determinar la ubicación de su próxima tienda?
2. ¿Podría identificar segmentos no detectados de clientes potenciales en las áreas de venta que ya tiene?
3. ¿Utilizaría Solocast para llegar a su mercado meta de forma más eficaz?

> Enfoque en la ética <

Los juegos electrónicos continúan creciendo rápidamente. Un informe realizado en el verano de 2004, de Consumer Electronics Association, indicó que el 38 por ciento de los hogares estadounidenses tenía un sistema de juego. El Entertainment Software Rating Board supervisa el sistema de clasificación que utilizan los fabricantes de juegos electrónicos. Hay seis categorías de clasificación: niñez temprana, todo público, adolescentes (13 años y más), maduros (17 años y más), adultos (contenido adulto no adecuado para personas menores de 18 años) y clasificación pendiente. En su cuarta actualización del informe *Marketing Violent Entertainment to Children* para el Congreso, realizado en julio de 2004, la FTC indicó que la mayoría de los fabricantes de juegos electrónicos cumplen con el reglamento de la industria sobre los códigos de clasificación y la publicidad.

Esto constituye un cambio significativo desde el primer informe, llevado a cabo en septiembre del 2000, donde se descubrió que “estas industrias están motivadas por el marketing de [...] juegos electrónicos para niños, que es inconsistente con los mensajes de advertencia y los propios consejos de sus padres...”.

1. ¿Qué se debe hacer, si acaso, a los fabricantes de juegos electrónicos que no cumplen con el reglamento de la industria? ¿Por qué?
2. En general, ¿qué piensa de la práctica de cubrir el mercado de los niños?
3. ¿Existen mercados donde sea adecuada la cobertura de los niños?

Caso empresarial

Firmas de inversiones cortejan a los hispanos en un mercado inexplorado

Cuando Aileen Gallegos conduce un seminario para asesorar a inversionistas para el plan de pensiones, lo hace de una forma distinta a muchos otros corredores: lo imparte en español, una cuestión relevante considerando que su público meta son básicamente estadounidenses hispano-parlantes.

“Tienen un obstáculo doble por delante. No sólo no entienden mucho sobre inversiones, sino que además nadie les está hablando en su lengua para ayudarles a entender”, indica Gallegos, consultora financiera de nacionalidad México-estadounidense que trabaja para RBC Dain Rauscher en Albuquerque, Nuevo México. Cerca del 50 por ciento de los activos que ella administra corresponden a clientes de habla hispana.

En efecto, Gallegos no es la única corredora que apunta hacia el creciente mercado hispano-parlante de Estados Unidos. A medida de que ha crecido el volumen y el poder de este grupo, resulta lógico suponer que las corredurías se concentren en este sector y algunas lo han hecho con mayor énfasis que otras. No obstante lo anterior, el mercado sigue ampliamente inexplorado.

“No creo que esté bien cubierto. El mercado hispano ha sido una incorporación tardía entre muchas de las firmas financieras”, señaló Emil R. Infante, asesor financiero de Raymond James Financial Inc., en Miami, quien genera alrededor del 90 por ciento de sus negocios de clientes hispanos. “Antes todos pensaban que los hispanos en Estados Unidos trabajaban en el campo, o en puestos administrativos, o en

servicios de limpieza”, señaló Infante, quien nació en Puerto Rico y es hijo de cubanos.

En 2002 la comunidad hispanoparlante estaba compuesta por 37 millones de personas con un poder adquisitivo de \$580,500 millones, según datos de la Oficina de Censos de Estados Unidos y el Selig Center for Economic Growth de la Universidad de Georgia. Esta capacidad aumentaría a \$926,100 millones en 2007, lo cual representará un 9.4 por ciento de todo el poder adquisitivo de Estados Unidos, en comparación con \$223,000 millones, o el 5.2 por ciento, en 1990.

“La realidad es que se tiene una base de clientes en Estados Unidos, con crecientes ahorros y poder adquisitivo”, señaló Jorge Pinto, director del centro de finanzas internacionales de la escuela de negocios Lubin de la Universidad de Pace. Las firmas aún “no están poniendo mucha atención a esto”. De hecho, considerando el tamaño del mercado hispano, las firmas están gastando un 50 por ciento menos de lo que debieran en publicitar servicios de inversión, según un estudio reciente llevado a cabo para la Asociación de Agencias de Publicidad Hispánicas por Santiago Solutions Group, empresa consultora de San Francisco.

“No obstante, en los servicios financieros el mercado hispano es una de las categorías más populares en este año”, señaló Joe Zubizarreta, director general de operaciones de Zubi Advertising en Miami. Espera que las empresas realicen mayor publicidad al respecto. Las empresas en su ma-

(continúa)

yoría han delegado a los mismos corredores, muchos de ellos hispanos, la tarea de atraer a clientes hispanos. De hecho, grandes empresas como Morgan Stanley, UBS Wealth Management de UBS AG, Prudential Securities y firmas regionales incluyendo a Legg Mason Inc., Raymond James y RBC Dain Rauscher señalan que tienen corredores que se concentran en el mercado hispano, aunque carecen de un enfoque corporativo hacia dicho segmento.

En cambio, algunas firmas como Smith Barney de Citi-group Inc. y Merrill Lynch & Co. señalan que están dando mayor importancia al hecho de atraer a los clientes hispanos. Smith Barney, por ejemplo, realiza seminarios en los lugares que identifica como los que poseen las comunidades hispanas más acaudaladas, según Mindy S. Ross, directora gerente de las iniciativas de mercado objetivo. La empresa también crea materiales de comercialización y publicidad en inglés y español para que los corredores la utilicen con sus clientes hispanos. Estos esfuerzos han estado en práctica por alrededor de tres años, señaló Ross.

Merrill Lynch lanzó en junio del año pasado un esfuerzo para aumentar su presencia en el mercado hispano residente en Estados Unidos y actualmente tiene alrededor de 300 corredores hispanos y no hispanos, especialmente concentrados en este mercado. “Además, busca aumentar el número de corredores hispanos a alrededor de 500 el próximo año, frente a sus actuales 350”, señaló Mario Paredes, director de desarrollo de negocios hispanos. Otros como A. G. Edwards Inc. y Charles Schwab Corp. afirman que también están haciendo más esfuerzos para obtener contratos de ese atractivo mercado.

“A. G. Edwards, por ejemplo, está elaborando material de comercialización en español”, señaló Ruffin Stacker, gerente del departamento de contrataciones de consultores financieros. La empresa también está tratando de contratar más corredores hispanos.

“Schwab tiene sucursales exclusivas y un centro de llamadas (*call center*) para atender a clientes hispanoparlantes, y también está buscando formas de dar a conocer sus servicios a quienes no son sus clientes”, señaló Julio Velis, gerente de ventas para clientes hispanos de la firma. Los

consultores de dichas sucursales también ayudan a realizar seminarios para hispanos en otras oficinas de Schwab.

El mercado hispano no es donde todos los corredores quisieran tener éxito. La mayoría de los hispanos no están dispuestos a trabajar con personas que no conocen bien. Además, estos grupos están concentrados en ciudades como Miami, Los Ángeles, Nueva York y Dallas.

Cuando el corredor de inversiones Joseph Maya volvió a Miami luego de 13 años en Nueva York, pensó que los contratos con clientes hispanos comenzarían a llegar por montones. Pero no fue así, al menos no de inmediato. “Fue muy difícil que los latinos hicieran negocios conmigo. No sabían quién era yo”, señaló Maya, corredor cubano-americano de FMS-bonds Inc. Sin embargo, ahora, alrededor del 60 por ciento de sus negocios proviene de hispanos. “No es una cosa de nombre o de si uno se especializa en algo. Es más una cosa de confianza”, señaló Maya.

Hablar español es una importante ventaja para los corredores que quieren dirigirse al mercado hispano. “Incluso si hablan inglés aquí en Estados Unidos, es un factor de comodidad para ellos”, afirma Fred Siegel, presidente de Siegel Group Inc., asesor de inversión registrado en Nueva Orleans.

Sólo cerca de un 10 por ciento de los activos que la compañía administra son de hispanos, pero Siegel espera cambiar dicha situación. Publicó una versión en español de su libro *Inversiones para Cobardes*, contrató a un corredor hispano y está creando folletos en español. Además, está elaborando un nuevo sitio de Internet en español e inglés para la empresa, señaló Siegel, quien no es hispano pero habla español.

La ubicación geográfica también puede ser un factor para ganar clientes hispanos, como lo descubrió el corredor Jason Sarrate de Legg Mason. Tan sólo alrededor del 5 por ciento de sus negocios provienen de clientes hispanos, pero no por falta de esfuerzo, señaló. Sarrate, cuya familia es de Costa Rica. Menciona que se ha visto obstaculizado por el hecho de que la población hispana de Baltimore, principalmente de la clase trabajadora, suele tener menos activos para invertir, que los hispanos en otras partes del país. “Simplemente el mercado no está en este lugar en general”, reconoció.

DATOS DE AC NIELSEN

De acuerdo con una encuesta aplicada *on line* durante abril y mayo de 2005, a más de 21,000 sujetos distribuidos en 38 naciones de América Latina, Europa, Asia/Pacífico, América del Norte y mercados emergentes, de los cuales 1,521 eran habitantes de tres países latinoamericanos: Brasil, Chile y México. Los datos recopilados provienen de respuestas de habitantes de los países mencionados, independientemente de los grupos hispanoparlantes que viven en Estados Unidos.

Tales datos son resultado de la Encuesta Global de AC Nielsen sobre la confianza del consumidor. Se trata de uno de los estudios más amplios a nivel mundial que desarrolla AC Nielsen y brinda un excelente panorama general sobre las principales economías del mundo, entre las cuales América Latina se destaca como una con las mejores perspectivas. Algunos resultados generales son los siguientes:

América Latina muestra poco desarrollo en alternativas de inversión en el mercado de valores. Los latinoamericanos destinan gran parte de sus sueldos a pagar deudas de tarjetas de crédito, préstamos, etcétera, además de que existe un bajo nivel de cultura de ahorro para el retiro, según Arturo García Castro, Presidente de AC Nielsen Latinoamérica.

Agregó además que en la región, Chile y Brasil se encuentran entre los países con mejores expectativas económicas para 2006. En ese aspecto, el 39 por ciento de los mexicanos perciben que la economía permanecerá igual, el 32 por ciento que mejorará y el 29 por ciento que se deteriorará.

En líneas generales, más de un tercio (36 por ciento) de los consumidores en el mundo invierten el dinero que les sobra en el siguiente orden: ahorros, recreación y esparcimiento, vacaciones e indumentaria nueva. En relación con América Latina, mientras Brasil gasta más en paseos y tecnología, y presenta mayor desarrollo de ahorro en el mercado de valores, México parece abocarse a la gratificación: paseos, vacaciones, ropa y mejoras al hogar. Por su parte, Chile mantiene un comportamiento promedio.

Sobre las principales preocupaciones de los últimos seis meses, surgen claramente diferencias entre América del Norte y América del Sur. Mientras que en el Norte se destacan las preocupaciones por la economía, la guerra y el terrorismo, en

América Latina aparecen otros factores. En Brasil, la delincuencia es la principal preocupación. Además, perciben una economía con buenas perspectivas pero no parecen dispuestos a gastar demasiado en el corto plazo. Por otro lado, en México destacan como principales preocupaciones la estabilidad política, la economía y la seguridad laboral; en tanto que Chile tiene claramente mayores preocupaciones en la seguridad laboral, a pesar de percibir una política ordenada y buenas expectativas económicas.

De este tipo de estudios a nivel internacional, se pueden hacer interesantes inferencias sobre los grados de preocupación, desarrollo, inquietudes y preferencias específicamente en América Latina, permitiendo así entender mejor la realidad mundial y la que observa en esta región.

Preguntas para el análisis

1. De acuerdo con el caso, hay diferentes segmentos geográficos, culturales y de estilo de vida entre los latinoamericanos que viven en Estados Unidos y quienes habitan en sus países de origen. ¿Cómo difieren estos dos tipos de clientes potenciales de servicios financieros, viviendo dentro y fuera de su país?
2. ¿Cuál es el segmento hispanoparlante más factible de abordar por parte de los asesores financieros en Estados Unidos? ¿Por qué tal sector es diferente del que vive en sus países de origen? Describa esta respuesta con el mayor detalle posible.
3. ¿Cuáles deberían ser las características de los productos financieros más factibles de ofrecer a los hispanoparlantes dentro de Estados Unidos?
4. ¿Cuáles deberían ser bienes y servicios para ofrecer a los habitantes de los países mencionados fuera de los Estados Unidos? Explique su respuesta lo más ampliamente posible.

Fuente: Caso desarrollado por Marcela Benassini, Universidad Iberoamericana. *América Economía On line* y www.acnielsen.com.mx

CAPÍTULO

8



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Definir *producto* y las clasificaciones fundamentales de productos y servicios.
2. Describir las decisiones que toman las empresas respecto de sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos.
3. Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las empresas al crear y administrar sus marcas.
4. Identificar las cuatro características que afectan el marketing de un servicio, y otros aspectos adicionales de marketing que requiere el servicio.
5. Analizar dos consideraciones adicionales del producto: las decisiones socialmente responsables sobre los productos y el marketing internacional de productos y servicios.

Producto, servicios y estrategias de asignación de marca

Presentación preliminar de los conceptos

Ahora que ya conoce las estrategias de marketing, estudiaremos la mezcla de marketing con mayor profundidad; veremos las herramientas tácticas que usan los mercadólogos para aplicar sus estrategias. En este capítulo y en el siguiente, aprenderemos la forma en que las empresas desarrollan y administran productos y marcas. Después, en los capítulos posteriores, analizaremos la fijación de precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto suele ser uno de los aspectos fundamentales del marketing y el primero en considerarse. Iniciaremos con una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué es un producto? Sin embargo, la respuesta no es tan sencilla.

Para empezar, recuerde esta pregunta aparentemente sencilla: ¿qué es un producto? Bueno, ¿qué es una rosquilla?, sí, una *rosquilla*. Resulta que para el cliente de Krispy Kreme una rosquilla es más que unos cuantos gramos de harina y azúcar cubiertos de chocolate y caramelo. Se trata de algo realmente mágico.



Si desea una rosquilla, ¿cuál es el primer nombre que se le ocurre? Tal vez hace cinco años usted habría contestado Dunkin' Donuts, la cadena de restaurantes que ofrecen café y rosquillas más grande del mundo. Sin embargo, en la actualidad, gracias a la enorme popularidad del fenómeno sureño de Krispy Kreme Doughnuts, su respuesta podría ser diferente. El nombre de Krispy Kreme y su famoso logotipo entrelazado están apareciendo en todo el país y en todo el mundo, llevando las deliciosas rosquillas esponjosas de la empresa a cada vez a más clientes satisfechos.

Para estar seguros, Krispy Kreme vende rosquillas, *muchas* rosquillas. La empresa y sus franquicias ahora elaboran 7.5 millones de rosquillas cada día: *2,700 millones* al año. En sólo una semana, las tiendas de Krispy Kreme de todo el mundo producen suficientes rosquillas para cubrir la distancia entre las ciudades de Nueva York y Los Ángeles. En el proceso, cada año utilizan más de

medio millón de kilogramos de caramelo y suficiente chocolate para llenar casi cinco albercas olímpicas.

Pero para un verdadero creyente, Krispy Kreme se trata de algo más que una rosquilla. Es toda una *experiencia*, un momento mágico. Con cada rosquilla que la compañía vende, crea un cliente feliz. Y cada cliente feliz se siente ansioso por contarles a los demás sobre su experiencia. Ellos le dirían que si usted no ha comido una empalagosa y caliente Krispy Kreme glaseada, simplemente no ha vivido. “Si usted nunca ha probado una Krispy Kreme debemos aclarar algo”, dice un analista. “Estas rosquillas —en especial la versión original glaseada servida caliente— son sorprendentemente buenas. (Mi hija mayor dice que sabe a nubes esponjosas glaseadas.)” Los momentos mágicos Krispy Kreme parecen atraer a todos. El analista agrega: “Les gustan tanto a los niños de cinco años de edad, como a las personas de 75 años; a los blancos, a los negros, a los asiáticos y a los hispanos; a la

gente de Nueva Inglaterra y a la del Sur; a los californianos y a los neoyorquinos.”

Krispy Kreme está tan enfocada en los momentos mágicos que brinda, que en realidad *define* su marca a través de la experiencia en el establecimiento. Su libro *Retail Environments*, que detalla el nuevo diseño de la tienda, indica que “nuestra marca y la forma en que los clientes experimentan Krispy Kreme son la plataforma que nos sustenta a todos. Nada es más importante que la conservación y el desarrollo de estas valiosas posesiones”. Esta pasión por la relación entre el cliente y la marca representa la base del éxito de esta empresa.

La poderosa experiencia de la marca Krispy Kreme ha creado un grupo de fervientes seguidores con quienes los competidores sólo podrían soñar. El vicepresidente ejecutivo de desarrollo de tiendas de Krispy Kreme, Ceres Wood, manifiesta que “las personas esperan formadas durante horas para entrar a la inauguración de un nuevo establecimiento, y se divierten [...] hablan entre sí, comparten anécdotas sobre Krispy Kreme [...] [Es] sorprendente. Nunca he visto algo que se parezca a la pasión que la gente siente por esta marca”.

En muchos vecindarios, la llegada de Krispy Kreme constituye todo un evento para celebrar. Los consumidores de Clackamas, Oregon, festejaron la llegada de una nueva tienda de Krispy Kreme con la banda musical local y grupos de admiradores. Cuando una tienda abrió en las afueras de Seattle, clientes ansiosos acamparon en la banqueta durante la noche para ser los primeros en entrar a las 5:30 AM, de la mañana siguiente. Cuando Krispy Kreme debutó en Denver, hubo problemas de tránsito durante varias horas durante la mañana. Según una anécdota:

Empiezan a formarse en la fría oscuridad, varias horas antes de que abra el establecimiento. Algunos llegan en ropa de dormir, otros cargan sillones y televisores portátiles, y otros más llevan cerveza. Y, cuando finalmente amanece y se corta el listón, los fervorosos clientes se amontonan en las puertas. Muchos de ellos, en lo que debe ser una enorme necesidad de azúcares, gritan a todo pulmón,

“¡Rosquilla Krispy Kreme, hurra!” Esto sucedió el año pasado en Fargo, Filadelfia, en Amarillo y en docenas de ciudades en Estados Unidos. Este año ocurrirá en Boston, Sydney y otros lugares. Todo por una simple rosquilla.

Para quienes nunca han oído hablar de Krispy Kreme, las noticias corren con rapidez. No obstante, para asegurarse de que se envíe el mensaje, las franquicias locales a menudo regalan varias docenas de rosquillas glaseadas a una estación de radio local o —adivínelo— a las estaciones de policía y de bomberos del lugar. Cuando abrió una nueva tienda en Phoenix, el alguacil Joe Arpaio, tristemente célebre “alguacil más duro de Estados Unidos” —el representante de la ley conocido por hacer que los prisioneros usen ropa interior color rosa— fue el primer individuo en probar una fresca rosquilla Krispy Kreme. Enfrente de un mar de cámaras de televisión, pronunció la frase perfecta: “Estas rosquillas son tan buenas que deberían ser ilegales.” Esta clase de publicidad gratuita es la norma de la empresa. Las deliciosas rosquillas también tuvieron un papel importante en la película *Primary Colors* y en series de televisión como “NYPD Blue” y “The Tonight Show” con Jay Leno.

De esta forma, Krispy Kreme no sólo ofrece rosquillas, sino que crea momentos mágicos cuidadosamente planeados para sus clientes, que están ganando popularidad en casi todas las personas que perciben el “rango de aromas” de un establecimiento Krispy Kreme. La gerente de marketing Jennifer Gardner señala: “Vi a un obrero, a una madre embarazada, a un motociclista, a un hombre de negocios y a una mujer que conduce un Rolls Royce formados dentro de una tienda Krispy Kreme, hablando entre sí como viejos amigos.” El aficionado a estas rosquillas, Jamie Karn, recomienda que “usted tiene que experimentar una; ¡debe comerse una para entenderlo!” Más que una rosquilla, Krispy Kreme es una experiencia verdaderamente dulce para los clientes. Crear momentos mágicos para los consumidores también ha sido una experiencia muy agradable para esta empresa, cuyas ventas se han más que triplicado durante los últimos cinco años.¹

La franquicia tiene oficinas locales en la Ciudad de México, desde donde vende tanto sus deliciosas rosquillas y alimentos y bebidas complementarios en locales ya establecidos, como sus exitosas franquicias. Dentro de la variedad de productos bajo la misma marca, la empresa ofrece camisetitas, playeras, sombreros e incluso boxers.

Un aspecto distintivo es el compromiso de esta organización con el entorno social. Desde sus orígenes, Krispy Kreme ha apoyado a diversas instituciones de caridad y comprometidas con la sociedad, y ha jugado un papel activo entre los miembros de diversas comunidades. La empresa brinda un soporte importante a las organizaciones formales que buscan reunir recursos para fines de apoyo a la sociedad (www.krispykreme.com.mx). Esta ayuda incluye posters, sombreros, rótulos y globos.

Está claro que las rosquillas son más que rosquilla cuando Krispy Kreme las vende. Este capítulo inicia con una pregunta engañosamente sencilla: *¿que es un producto?* Antes de res-

ponderarla, veremos la forma de clasificar los productos en los mercados de consumidores e industriales. Después, analizaremos las decisiones importantes que toman los mercadólogos en cuanto a los productos individuales, las líneas de productos y las mezclas de productos. Luego, examinaremos el muy importante tema de la forma en que los mercadólogos construyen y administran las marcas. Finalmente, estudiaremos las características y los requisitos de marketing de una forma especial de productos: los servicios.

¿Qué es un producto?

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.

Servicios

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo.

Un reproductor de DVD Sony, un Ford Taurus, unas vacaciones en Costa Rica, un café moka en Starbucks, los servicios de inversión *on line* Fidelity y el consejo de su doctor familiar, son productos. 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 no sólo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. Así, a lo largo de este texto usamos el término *producto* en sentido extenso para incluir cualquiera o todas estas entidades.

Debido a su creciente importancia para la economía mundial, ponemos especial atención a los servicios. Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, el comercio detallista, la elaboración de declaraciones de impuestos, y el mantenimiento y la reparación para el hogar. Más adelante en el capítulo estudiaremos los servicios con mayor profundidad.

Productos, servicios y experiencias

El producto es un elemento fundamental de la *oferta de mercado*. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes.

La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. Cada elemento podría ser un componente menor o mayor de la oferta total. En un extremo, la oferta consistiría de un *bien tangible puro*, como jabón, dentífrico o sal (ningún servicio acompaña al producto). En el otro extremo están los *servicios puros*, donde la oferta consiste principalmente en algo intangible. Algunos ejemplos son los exámenes médicos o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos hay muchas combinaciones de bienes y servicios.

■ Experiencias de marketing: Usted no sólo compra en la tienda Toys “R” Us de Times Square en la ciudad de Nueva York, usted la experimenta.



En la actualidad, conforme los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las compañías están escenificando, comercializando y entregando *experiencias* inolvidables a los clientes.

Las experiencias siempre han sido importantes en la industria del entretenimiento; desde hace mucho tiempo Disney crea recuerdos a través de sus películas y de sus parques temáticos. Sin embargo, actualmente todo tipo de empresas están reformulando sus bienes y servicios tradicionales para crear experiencias. Por ejemplo, los clientes de Starbucks pagan por algo más que sólo un café. La empresa obsequia a sus clientes poesías en su papel tapiz, actores con mandiles detrás de las máquinas de café, y un ambiente interior cálido pero moderno que los hace sentir más prósperos y satisfechos. Y usted no sólo compra en la tienda Toys “R” Us de Times Square en la ciudad de Nueva York, usted la *experimenta*.²

¡Entre a Toys “R” Us en Times Square para disfrutar tres niveles de diversión increíble como en Broadway! Suba al Ferris Wheel de 18 metros de altura con divertidos compartimentos temáticos. Siéntase toda una celebridad en nuestra sorprendente Casa de muñecas de Barbie con dos plantas. Dé un paseo en nuestra Candy Land tamaño real. Contemple con asombro nuestro edificio Empire State de LEGO. Y, para vivir una experiencia jurásica clásica, salude al T-Rex animado más grande, de 6 metros, que hace movimientos realistas y emite un fuerte rugido. ¡Realmente tiene que verlo para creerlo!

Las empresas que venden experiencias saben que los clientes realmente están adquiriendo mucho más que sólo productos y servicios; compran lo que dichas ofertas *harán* por ellos.³

Niveles de productos y servicios

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles (véase la figura 8.1). Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el *beneficio principal*, que responde a la pregunta *¿qué está adquiriendo realmente el comprador?* Al diseñar productos, los mercadólogos primero deben definir los beneficios principales (que resuelven problemas) o los servicios que los consumidores buscan. La mujer que compra un lápiz labial adquiere más que color para sus labios. Charles Revson de Revlon se dio cuenta de ello con rapidez: “En la fábrica, elaboramos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza”. Los bancos y las casas de inversión deben vender algo más que servicios financieros: es necesario prometer la satisfacción de los “anhelos financieros” de sus clientes.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un *producto real*. Necesitan desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios. Por ejemplo, una videocámara Sony es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, sus características, su empaque y otros atributos se combinaron cuidadosamente para brindar el beneficio principal: captar momentos importantes de una forma sencilla y con alta calidad.

Finalmente, los encargados de la planeación de los productos deben crear un *producto aumentado* en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente. Sony deberá ofrecer algo más de una videocámara; debe brindar a

FIGURA 8.1

Tres niveles del producto.



■ **Producto principal, real y aumentado:** Los consumidores perciben a esta Handycam de Sony como un conjunto complejo de características y servicios intangibles, que brindan un beneficio principal: Un medio para captar momentos importantes de forma sencilla y con alta calidad.



los consumidores una solución completa para sus necesidades de grabar imágenes. De esta manera, cuando los consumidores adquieren una videocámara Sony, la empresa y sus distribuidores también podrían ofrecer a los compradores una garantía en sus partes y mano de obra, instrucciones de su uso, servicios rápidos de reparación cuando se necesiten, y un número telefónico gratuito para llamar en caso de problemas o de dudas.

Los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los mercadólogos primero deben identificar las *principales* necesidades de los consumidores que el producto satisfará. Luego, deben diseñar el producto *real*, y encontrar formas para *aumentarlo* y crear el conjunto de beneficios que ofrezca la experiencia más satisfactoria al cliente.

Productos de consumo

Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

Productos de conveniencia

Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

Productos de compra

Productos de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Clasificaciones de productos y servicios

Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza: *productos de consumo* y *productos industriales*. De manera general, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing como las experiencias, las organizaciones, las personas, los lugares y las ideas.

Productos de consumo

Los **productos de consumo** son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Los mercadólogos suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia*, *productos de compras*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*. Tales productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden (véase la tabla 8.1).

Los **productos de conveniencia** son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Algunos ejemplos son el jabón, los dulces, los periódicos y la comida rápida. Los productos de conveniencia generalmente tienen un precio bajo y los productores los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesiten.

Los **productos de compra** son bienes y servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia, y los clientes comparan cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Al comprar productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo

TABLA 8.1 Consideraciones de marketing para productos de consumo.

Tipo de producto de consumo				
Consideraciones de marketing	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente	Compra menos frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia marcas, esfuerzo de compra especial, escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos expendios	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos expendios por área del mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores
Ejemplos	Dentífrico, revistas, detergente 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

y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones. Algunos ejemplos son los muebles, la ropa, los automóviles usados, los aparatos electrodomésticos grandes y los servicios de hotelería y de líneas aéreas. Los mercadólogos de productos de compra suelen distribuirlos a través de menos expendios, aunque brindan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicos, por los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas y tipos de automóviles, equipo fotográfico costoso, 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 viajar grandes distancias para adquirir uno. Los compradores suelen comparar productos de especialidad; sólo invierten el tiempo necesario para contactar a los distribuidores que venden los productos deseados.

Los **productos no buscados** son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes sino hasta que las conoce gracias a la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida, los servicios funerarios planeados con anticipación y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras actividades de marketing.

Productos industriales

Los **productos industriales** son aquellos que se adquieren para un procesamiento ulterior o para utilizarse en la conducción de un negocio. Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* por el que se adquiere el producto. Si un consumidor compra una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, entonces se trata de un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales incluyen materiales y refacciones, bienes de capital, y suministros y servicios. Los *materiales y refacciones* abarcan materias primas, y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y componentes manufacturados consisten de materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, piezas de fundición). La mayoría de los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Productos 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.

Productos no buscados

Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.

Productos industriales

Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior o para utilizarse en la conducción de un negocio.

■ Servicios industriales:
Aramark ofrece cualquier cosa, desde alimentos, mantenimiento, lavandería, oficinas y servicios de reparación de equipo, hasta instalaciones y administración de la cadena de suministro.



Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o a las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras mayores como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas perforadoras, sistemas de cómputo grandes, ascensores). El equipo accesorio abarca el equipo portátil de fabricación y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Éstos tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente apoyan el proceso de producción.

El grupo final de productos de negocios es el de *suministros y servicios*. Los suministros abarcan los suministros para la operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial, ya que suelen adquirirse con un mínimo de esfuerzo o comparaciones. Los servicios industriales comprenden los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y de asesoría a negocios (legal, consultoría gerencial, publicidad). Por lo general esta clase de servicios se prestan mediante un contrato.

Organizaciones, personas, lugares e ideas

Además de los productos y servicios tangibles, en los últimos años los mercadólogos han ampliado el concepto de producto para incluir otras ofertas de mercado: organizaciones, personas, lugares e ideas.

Las organizaciones con frecuencia realizan actividades para “vender” la propia organización. El *marketing de organizaciones* consiste en actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar las actitudes y el comportamiento de consumidores meta hacia una organización. Las organizaciones con fines de lucro o sin ellos practican el marketing de organizaciones. Las firmas de negocios patrocinan campañas de relaciones públicas o de publicidad corporativa con la finalidad de realzar su imagen. La *publicidad de imagen corporativa* es una herramienta importante que las empresas utilizan para promoverse ante diversos públicos. Por ejemplo, los anuncios de BASF rezan: “Nosotros no elaboramos los productos que usted compra, mejoramos los productos que usted compra”, y General Electric se presenta como “la imaginación en acción.” Asimismo, las organizaciones sin fines de lucro, como las Iglesias, las universidades, la beneficencia, los museos y los grupos artísticos, promueven sus organizaciones para recaudar fondos y atraer a nuevos miembros o patrocinadores.

Las personas también pueden considerarse como productos. El *marketing de personas* consiste en actividades cuya finalidad es crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia individuos específicos. Diversas personas, desde presidentes, actores y deportistas hasta profesionistas como médicos, abogados y arquitectos, utilizan el marketing de personas para forjarse una reputación y mejorar sus negocios. Las empresas, la beneficencia, los equipos deportivos y otras organizaciones también utilizan el marketing de personas. La creación de personalidades reconocidas o asociarse con ellas suele ayudar a tales organizaciones a lograr mejor sus metas. Por eso más de una docena de empresas diferentes —incluyendo Nike, Target, Buick, American Express, Disney, Accenture y Titleist—, en conjunto, pagan más de \$70 millones al año para relacionarse con la superestrella del golf Tiger Woods.⁴

El uso experto del marketing de personas podría convertir el nombre de un individuo en una marca poderosa. Michael Jordan tiene su propia marca de zapatos y ropa Nike, una cade-

■ Marketing de organizaciones: Las empresas utilizan la publicidad de la imagen corporativa para promoverse ante diversos públicos. BASF señala: “Nosotros no elaboramos los productos que usted compra, mejoramos los productos que usted compra.”

WE DON'T MAKE A LOT OF THE PRODUCTS YOU BUY.
WE MAKE A LOT OF THE PRODUCTS YOU BUY BETTER.

OUR EXPERTISE IN CHEMICALS, PLASTIC MATERIALS, COLORANTS & FINISHING PRODUCTS, AND AGRICULTURAL AND NUTRITIONAL PRODUCTS HAS MADE US ONE OF THE LEADING SUPPLIERS OF MATERIALS WORLDWIDE. SO NOT ONLY DO WE MAKE THE PRODUCTS YOU BUY BETTER, WE CAN ALSO HELP MAKE THE PRODUCTS YOU MAKE BETTER. TO FIND OUT MORE, VISIT BASF.COM/USA.

Helping Make Products Better™

BASF
The Chemical Company

na de restaurantes con su nombre, distribuidoras de automóviles, una marca de agua de colonia y más. El poder de la marca del nombre Oprah Winfrey la ha vuelto multimillonaria: algunos productos marca Oprah son su programa de televisión, películas y largometrajes para televisión, *O, The Oprah Magazine* y el club del libro de Oprah. El empresario Donald Trump ha puesto su bien conocido nombre en todo tipo de cosas, desde rascacielos y casinos, hasta agua embotellada, revistas y *realities* de televisión:

Donald Trump ha ganado y perdido fortunas como negociante de bienes raíces. Sin embargo, Trump tiene talento para crear marcas, y él es la marca. Gracias a una promoción incansable de sí mismo, “el Donald” estableció la marca Trump como un símbolo de calidad, lujo y éxito. En una encuesta reciente, Trump fue considerado una de las dos marcas más reconocidas en bienes raíces. Más de 25 edificios y cinco casinos llevan su nombre, y está levantando siete nuevos rascacielos y construyendo tres lujosos campos de golf. ¿Cuál es el valor de la marca Trump? Muy grande, especialmente en los bienes raíces residenciales. El nombre Trump conlleva una compensación. “Pongo mi nombre en un edificio y obtengo \$1,500 por metro cuadrado”, dice Trump. “Es el doble de lo que reciben los demás vecinos de la calle. Pongo mi nombre en un campo de golf, Trump National en Briarcliff Manor, y obtengo \$300,000 por cada miembro. Otros sólo reciben \$25,000. Si no pusiera mi nombre en él, no recibiría nada.” En Chicago, Trump está planeando una torre de condominios con 90 pisos en el centro de la ciudad: Trump International Hotel & Tower. Incluso antes de que se realice la demolición del edificio que está en ese lugar, Trump ya ha vendido tantas unidades a precios tan altos —de los \$575,000 a los \$15 millones—, que con una sola mano elevó el precio promedio de un condominio en toda la ciudad en un 25 por ciento, a finales del año pasado. Gracias a su éxito en los bienes raíces, el nombre de Trump ahora adorna desde revistas y agua embotellada (Trump Ice), hasta concursos de belleza y programas de televisión tipo *reality* (*El Aprendiz*). Trump hace comerciales para Verizon, fue anfitrión de “Saturday Night Live”, y recientemente lanzó Trump Visa, que recompensa a los tarjetaha-

■ El marketing de personas: El empresario Donald Trump ha puesto su bien conocido nombre en todo tipo de cosas, desde rascacielos y casinos, hasta agua embotellada, revistas y reality televisión.



bientes con descuentos en casinos. “Es como el P. T. Barnum de los esteroides”, dice un amigo. “¿Cuál es su principal activo? Su nombre. Es una persona muy hábil para el marketing, y lo que él vende es su nombre”.⁵

El *marketing de lugares* incluye actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Las ciudades, los estados, las regiones e incluso los países, compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas de empresas y fábricas. Texas anuncia que “Es como un país distinto” y el estado de Nueva York afirma “¡Yo amo Nueva York!”⁶ Michigan dice “Grandes Lagos, grandes momentos”, para atraer turistas; “Grandes Lagos, grandes empleos” para atraer residentes; y “Grandes lagos, grandes emplazamientos” para atraer inversiones. La Oficina Irlandesa de Desarrollo ha atraído más de 1,200 empresas para que establezcan sus plantas en Irlanda. Al mismo tiempo, el Consejo Irlandés de Turismo desarrolló un negocio turístico floreciente al anunciar “Viva una vida diferente: amistosa, hermosa, relajada”. Y el Consejo Irlandés de Exportación creó mercados atractivos para las exportaciones de su país.⁷

Las *ideas* también pueden venderse. En cierto sentido, todo el marketing es el marketing de una idea, ya sea la idea general de cepillarse los dientes o la idea específica de los dentífricos Crest por “crear sonrisas cada día”. Aquí, sin embargo, nos enfocamos en el marketing de *ideas sociales*. A esta área se le conoce como **marketing social**, y el Instituto de Marketing Social lo define como el uso de conceptos y herramientas de marketing comercial, en programas diseñados para modificar el comportamiento de los individuos e incrementar su bienestar y el de la sociedad en su conjunto.⁸

Los programas de marketing social abarcan campañas de salud pública para reducir el tabaquismo, el alcoholismo, el abuso de drogas y el consumo excesivo de alimentos. Otras actividades de marketing social incluyen campañas ambientales para promover la protección de reservas naturales, el aire puro y la sustentabilidad. Otras fomentan la planeación familiar, los derechos humanos y la igualdad racial. El Ad Council of America ha desarrollado docenas de campañas de propaganda social que hablan de la salud, la educación y la seguridad personal preventivas, así como de la preservación del ambiente (véase “Marketing real 8.1”).

Sin embargo, el marketing social implica mucho más que publicidad; el Instituto de Marketing Social fomenta el uso de una amplia gama de herramientas de marketing. “El marketing social va más allá de la ‘P’ promocional de la mezcla de marketing, e incluye cualquier otro elemento para lograr sus objetivos de cambio social”, afirma el director ejecutivo del IMS.⁹

Marketing social

El diseño, la aplicación y el control de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o práctica social en un grupo meta.

Decisiones sobre productos y servicios

Los mercadólogos toman decisiones respecto de productos y servicios en tres niveles: decisiones de productos individuales, decisiones de líneas de productos y decisiones de mezcla de productos. A continuación analizaremos cada una de ellas.

Marketing real 8.1

Más famoso que Mickey Mouse: El doctor Simi

Para más de uno, el dueño, gerente general y estrategia financiero y de mercadotecnia del grupo Por un País Mejor es un hombre al que las cabras se le fueron desde hace mucho. Sin embargo, muchos quisieran que las propias se les hubieran ido a los mismos montes. Se trata de Víctor González Torres, mejor conocido como el doctor Simi, quien afirma: “En 1997 empecé con mi negocio de venta a domicilio; tenía ocho productos y el primer día vendí 15 pesos.” De 15 a 6,000 millones de pesos en tan sólo ocho años es algo de lo que muy pocos se pueden jactar. (En 2004 Bayer facturó 5,864 millones de pesos en México.)

No hay, como pudiera pensarse, un equipo de marketing que respalde al doctor Simi. Las ideas para los anuncios, desplegados, espectaculares y artículos promocionales se le ocurren a él, cuando está sentado en su escritorio de su oficina ubicada en la colonia Portales, en la Ciudad de México, rodeado de un impresionante equipo de seguridad.

Una especie de simibúnker desde donde se destinan \$2 millones de dólares al mes para sus campañas publicitarias. “Yo he conocido gente en el medio que no terminó ni la licenciatura, pero que tiene ese sentido común que no tiene alguien con tres doctorados y que, por lo tanto, puede lograr un gran éxito”, opina Gaby de la Riva, directora de De la Riva Investigación Estratégica.

Para crear la botarga de su compañía se inspiró en Joaquín Pardavé. Luego se le ocurrieron nombres como simicondón, las simichicas y ahora la nueva estrella: las simivitaminas. En México sus franquicias tienen un costo de entre \$5,000 y \$50,000 dólares, dependiendo de si son “chirris”, “pueblerinas” o “ciudadinas”, como oficialmente las nombró.

“Lo mismo pero más barato”, es una frase que le costaría unas 30 demandas, y ataques permanentes de los laboratorios extranjeros; sin embargo, “los mismos laboratorios que me proveen a mí son los que le proveen a las dos principales cadenas de hospitales del gobierno mexicano a lo largo de todo el territorio. Así que si quieren dismantlar mis farmacias primero tienen que dismantlar todo el sistema de salud en México”, afirma González Torres.

Hace poco, González Torres le encargó un estudio a la especialista en opinión pública María de las Heras. “La encuesta reveló que, en México, el doctor Simi es más famoso que el propio Mickey Mouse”, concluye González Torres con una gran sonrisa de satisfacción.

Fuente: Revista *Expansión*, Omar López Vergara, 10 de noviembre de 2005.

Decisiones de productos y servicios individuales

La figura 8.2 muestra las decisiones importantes en el desarrollo y el marketing de productos y servicios individuales. Nos enfocaremos en las decisiones sobre *atributos del producto*, *marcas*, *empaques*, *etiquetado* y *servicios de apoyo al producto*.

Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como *calidad*, *características*, y *estilo y diseño*.

Calidad de producto

Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del mismo, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, así como otros atributos valiosos.

CALIDAD DEL PRODUCTO La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene influencia directa en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y la satisfacción de éste. En el sentido más específico, la calidad se define como “estar libre de defectos”. Sin embargo, la mayoría de las empresas centradas en el cliente amplían esa definición estrecha. La Sociedad Estadounidense de Calidad define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente. Asimismo, Siemens define la calidad de la siguiente forma: “la calidad se da cuando nuestros clientes regresan, pero nuestros productos no”.¹⁰

La *administración de calidad total* (TQM, por las siglas de *total quality management*) es un método en el que todo el personal de la empresa participa para mejorar constantemente la calidad de productos, servicios y procesos de negocios. Durante las últimas dos décadas, las grandes y las pequeñas empresas han aplicado la TQM, aumentando mucho tanto su participación de mercado como sus utilidades. Sin embargo, recientemente el movimiento de la TQM ha originado críticas. Demasiadas compañías consideraron que la TQM era una cura mágica y crearon programas de calidad total que aplicaban los principios de calidad sólo de manera superficial. Incluso otros se obsesionaron tanto con principios de la TQM poco definidos, que perdieron la visión de aspectos más generales para el valor y la satisfacción del cliente. Como resultado, muchos de tales programas fracasaron, provocando una reacción negativa en contra de la TQM.

FIGURA 8.2

Decisiones de productos y servicios individuales.



Sin embargo, cuando los principios de *calidad total* se aplican en un contexto para mejorar la satisfacción del cliente, son requisito para el éxito. Aunque muchas empresas ya no utilizan las siglas TQM, para la mayoría de las compañías más importantes la calidad impulsada por el cliente se ha convertido en una forma de hacer negocios. En la actualidad, las empresas están siguiendo un método de “retorno a la calidad”, ya que consideran que la calidad es una inversión y que los esfuerzos por mantener la calidad son responsables de los mejores resultados.¹¹

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el mercadólogo primero debe elegir un *nivel de calidad* que sustente la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa *calidad de desempeño*, es decir, la capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones. Por ejemplo, un Rolls Royce ofrece una mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: Se conduce con mayor facilidad y suavidad, y dura más. Las empresas rara vez buscan ofrecer la calidad de desempeño más alta posible, ya que pocos clientes desean o podrían costear los altos niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls Royce, un refrigerador Sub-Zero o un reloj Rolex. Más bien, las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

Además del nivel de calidad, una alta calidad también implicaría altos niveles de *consistencia* de la calidad. Aquí, la calidad del producto se refiere a la *calidad de ajuste*, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño *de manera consistente*. Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de ajuste. En este sentido, un automóvil Chevrolet podría tener la misma calidad que un Rolls Royce. Aun cuando el desempeño de un Chevy no sea tan bueno como el de un Rolls, es capaz de entregar consistentemente la calidad que los clientes esperan y pagan.

En la actualidad muchas empresas han convertido la calidad impulsada por el cliente en una poderosa arma estratégica. Crean satisfacción y valor para el cliente al cubrir de forma consistente y redituable sus necesidades y preferencias en cuanto a calidad.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin cuestiones adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.

¿Una compañía cómo identificaría características nuevas y cómo decidiría cuáles agregaría a su producto? La compañía debería realizar encuestas periódicas a los consumidores que han utilizado el producto y plantearles las siguientes preguntas: ¿Qué le parece el producto? ¿Qué características específicas del producto le gustan más? ¿Qué características podríamos agregar para mejorarlo? Las respuestas le dan a la empresa una lista rica en ideas para nuevas características. Después, la compañía evalúa el *valor* que tiene cada característica para los clientes, respecto del *costo* para la empresa. Las características que los clientes valoran poco en relación con los costos deben abandonarse; aquellas que los clientes valoran mucho en relación a los costos deben agregarse.

ESTILO Y DISEÑO DEL PRODUCTO Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un *estilo* y un *diseño* distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El *estilo* sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor *desempeño*. A diferencia del estilo, el *diseño* es más profundo: llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia.

Un buen diseño inicia con un entendimiento profundo de las necesidades de los clientes. Más allá del simple hecho de crear los atributos de un producto o servicio, implica conformar la *experiencia* de los clientes con el producto o servicio. Por ejemplo, Kaiser Permanente, la organización para el mantenimiento de la salud más grande en Estados Unidos, tiene cientos de consultorios médicos y hospitales. Recientemente contrató a IDEO, una firma de diseño, para crear la siguiente generación de instalaciones médicas. Gracias al novedoso proceso de diseño de IDEO, resultó ser un fascinante viaje de autodescubrimiento:

Para empezar, las enfermeras, los médicos y los directores de los centros se unieron con los científicos sociales, diseñadores, arquitectos e ingenieros de IDEO, y observaron a los pacientes en su ruta hacia las instalaciones médicas Kaiser. En ocasiones, incluso tomaron el papel de pacientes. Juntos llegaron a conclusiones sorprendentes. Los arquitectos de IDEO revelaron que los pacientes y la familia a menudo se sentían contrariados antes de ver al médico porque registrarse se volvía una pesadilla y las salas de espera eran incómodas. Los psicólogos cognoscitivos de IDEO indicaron que mucha gente visitaba a los médicos en compañía de un pariente o amigo, al cual no se le permitía permanecer con el paciente, por lo que éste se sentía

■ IDEO ayudó a Kaiser Permanente a diseñar la siguiente generación de sus instalaciones médicas. La empresa también ayuda a muchas otras compañías a diseñar productos que no sólo se ven bien, sino que también modifican la forma en que los clientes los usan, como este carrito del supermercado y esta PDA.



aislado y nervioso. Los sociólogos de IDEO explicaron que los pacientes detestaban las salas de exploración de Kaiser porque con frecuencia tenían que esperar solos y medio desnudos hasta por 20 minutos, sin nada que hacer, rodeados de jeringas intimidantes. IDEO y Kaiser concluyeron que, aún cuando las personas salían con un tratamiento y curadas, su experiencia podía ser muy desagradable.

¿Qué debían hacer? Después de trabajar con IDEO, Kaiser se dio cuenta de que no necesitaba muchos costosos edificios nuevos, sino que debería revisar la *experiencia* del paciente. Kaiser aprendió que la búsqueda de ayuda médica es muy similar a ir de compras: es una experiencia social que se comparte con otras personas. De este modo, Kaiser necesitaba ofrecer salas de espera más cómodas y una recepción con indicaciones claras; salas de exploración más grandes, con cortinas y espacio para tres o más personas, de manera que los pacientes se sintieran más cómodos y con mayor privacidad. Además, requería de corredores especiales para que el personal médico fuera más eficiente. “IDEO nos demostró que nosotros diseñamos experiencias humanas, no edificios”, afirma el director de servicios de operaciones médicas de Kaiser. “[Y] cumplir con sus recomendaciones no requirió grandes inversiones de capital.”¹²

Asimismo, los diseñadores de producto deberían enfocarse menos en los atributos y las especificaciones técnicas de los productos, y más por la forma en que los clientes los utilizarán y se beneficiarán de ellos. Un buen diseño mejoraría el desempeño de un producto o servicio, reduciría los costos y crearía una fuerte ventaja competitiva en el mercado meta.

Asignación de marca

Marca

Nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o un grupo de compañías, y diferenciarlos de los de sus competidores.

Tal vez la habilidad más característica de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar sus marcas. Una **marca** es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores percibirán un frasco de perfume White Linen como un producto costoso y de alta calidad. Sin embargo, el mismo perfume en un envase sin marca probablemente se consideraría de menor calidad, incluso si las fragancias fueran idénticas.

La asignación de marca es tan importante en la actualidad, que prácticamente todas las mercancías tienen una marca. La sal se empaqueta en contenedores con marca; las tuercas y los tornillos comunes vienen empacados con la etiqueta del distribuidor; y las partes de automóviles —bujías, neumáticos, filtros— llevan distintos nombres de marca de los fabricantes de automóviles. Hasta las frutas, las verduras y las aves de corral tienen marcas: naranjas Sunkist de Florida, piñas Dole, plátanos Chiquita, ensaladas verdes Fresh Express, manzanas de Washington y pollos Pilgrims's Pride.

Las marcas sirven a los compradores de varias formas. Sus nombres les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad del producto. Los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características, y calidad en cada compra. Las marcas también dan varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia acerca de las cualidades especiales de un producto. La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Además, la marca ayuda al ven-

■ La asignación de marcas se ha vuelto tan importante, que difícilmente habrá algo que no lleve una marca, incluso las frutas y las verduras.



dedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, Kellogg's ofrece Corn Flakes, Zucaritas, Bran Flakes y muchas otras marcas de cereales, y no sólo un producto general para todos los consumidores.

Quizá la tarea más importante para el mercadólogo consista en la creación y administración de marcas. Más adelante en este capítulo analizaremos con mayor detalle las estrategias de asignación de marca.

Empaque

Empaque

Actividades que incluyen el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto.

El **empaque** implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Incluye el contenedor principal del producto (el tubo que contiene el dentífrico Colgate Total). También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar (la caja de cartón que contiene el tubo de Colgate). Finalmente, tendría un empaque de transportación que sirve para almacenar, identificar y transportar el producto (una caja de cartón corrugado con seis docenas de tubos de Colgate). El rótulo, la información impresa que aparece en el empaque, también forma parte de éste.

Tradicionalmente, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y el hacinamiento crecientes en los anaqueles de las tiendas detallistas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo, de la compañía o marca, por parte del consumidor. Por ejemplo, en un supermercado promedio, que almacena entre 15,000 y 17,000 artículos, el comprador común pasa junto a 300 artículos por minuto, y más del 60 por ciento de todas las compras se realizan por impulso. En este ambiente tan competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad de los comerciantes por influir en los compradores. "Hace no mucho tiempo, el empaque era tan sólo el receptáculo del producto, en tanto que el mensaje de la marca estaba en alguna otra parte,—generalmente en la televisión", comenta un experto en empaques. Sin embargo, los cambios en el entorno del mercado ahora están "convirtiendo al empaque en un medio de ventas cada vez más importante."¹³

Los empaques innovadores podrían darle a una empresa una ventaja sobre sus competidores. Las empresas de bienes de consumo empacados incrementaron recientemente sus inversiones en investigaciones sobre los empaques, buscando diseños que capten mejor la atención en los anaqueles, o faciliten la vida a los consumidores. Por ejemplo, Dutch Boy hace poco creó una innovación muy necesaria (pintura en recipientes de plástico con tapas de rosca):

¿De qué manera las pinturas Dutch Boy agitaron este negocio? Es muy sencillo y aleccionador. Imagine una lata de pintura fácil de llevar, que no requiera de un desarmador para abrirse, que no gotee mientras se vierte y que no necesite de un mar-

tillo para cerrarse nuevamente. Ya está aquí: en el nuevo recipiente de pintura Gire y Vierta de Dutch Boy. Promovido como “una forma totalmente nueva de llevar, combinar, abrir, verter, aplicar y almacenar pintura”, el nuevo recipiente es un contenedor de plástico de cuatro litros, con tapa giratoria, asa lateral y boca de vaciado. Pesa menos que una lata y también es inoxidable. Esto hace que nos preguntemos: ¿por qué tardaron tanto en idear algo como esto? Los nuevos contenedores cuestan uno o dos dólares más que las latas tradicionales, pero parece que eso no les importa a los consumidores. Más del 50 por ciento de los clientes de Dutch Boy ahora están comprando los contenedores de plástico, y tiendas como Wal-Mart los están vendiendo. “Se trata de una innovación sorprendente que vale la pena señalar”, afirma un observador. “El nuevo empaque no sólo aumenta las ventas, ¡sino que también logra una mayor distribución a un precio más alto!”¹⁴

En contraste, los empaques diseñados de forma deficiente provocan dolores de cabeza a los consumidores y hacer perder ventas a la empresa. Por ejemplo, hace pocos años, Planters Lifesavers Company intentó utilizar un empaque innovador para crear una asociación entre los cacahuates tostados frescos y el café tostado fresco. Empacó sus cacahuates Fresh Roast Salted en un envase de cartón al vacío, como el que se utiliza para el café molido. Por desgracia, el empaque similar al del café funcionó demasiado bien: los consumidores confundieron los cacahuates con una nueva marca de café saborizado y lo metieron a las moledoras de café del supermercado, originando un revoltijo empalagoso, clientes molestos y muchos gerentes de tienda furiosos.¹⁵

En años recientes, la seguridad del producto también se ha convertido en un aspecto primordial del empaque. Todos aprendimos a manejar los empaques “a prueba de niños” difíciles de abrir. Y después de la racha de sabotaje de productos durante la década de 1980, la mayoría de los productores de medicinas y fabricantes de alimentos ahora colocan sus productos en empaques difíciles de violar. Al tomar decisiones de empaque, la empresa también debe considerar las crecientes preocupaciones ambientales. Por fortuna, muchas empresas se han vuelto “ecologistas” al reducir el uso de empaques y al utilizar materiales que no dañan el ambiente. Por ejemplo, SC Johnson cambió el envase del champú Agree Plus en una bolsa rígida que contiene 80 por ciento menos plástico. Procter & Gamble eliminó los cartones externos de sus desodorantes Secret y Sure, ahorrando así 1.5 toneladas de cartón al año.

■ Empaque innovador:
Dutch Boy creó una innovación muy necesaria: pintura en recipientes plásticos con tapas de rosca. Elaboró un envase de pintura fácil de llevar, que no requiere de un destornillador para abrirse, que no gotea mientras se vierte y que no necesita de un martillo para cerrarse nuevamente.



Etiquetado

El etiquetado varía desde rótulos sencillos adheridos a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del envase. Las etiquetas sirven para varias funciones. Como mínimo, la etiqueta *identifica* el producto o la marca, como el nombre Sunkist adherido a las naranjas. La etiqueta también *describe* varios aspectos acerca del producto —quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad. Finalmente, la etiqueta *promueve* el producto mediante gráficos atractivos.

Existe una larga historia de problemas legales sobre el empaque y el etiquetado. La ley de la Comisión Federal de Comercio de 1914 sostenía que las etiquetas o los empaques falsos, confusos o engañosos constituyen una competencia deshonesta. Las etiquetas pueden confundir a los clientes, describir de manera incorrecta ingredientes importantes o carecer de las advertencias de seguridad necesarias. Como resultado, varias leyes federales y estatales regulan el etiquetado. La más sobresaliente es la ley de Empaque y Etiquetado Justos de 1966, que establece requisitos de etiquetado obligatorios, fomenta estándares voluntarios de empaque industrial y permite que las agencias federales plantearan reglamentos de empaque en industrias específicas.

El etiquetado se ha visto afectado recientemente por la *fijación de precios unitarios* (establecer el precio unitario de una medida estándar), el *fechado abierto* (la fecha de caducidad del producto) y el *etiquetado nutrimental* (describir los valores nutricionales en el producto). La ley sobre Etiquetado y Educación Nutricional de 1990 obliga a los comerciantes a brindar información nutricional detallada en los alimentos; mientras que acciones generales recientes tomadas por la Food and Drug Administration regulan el uso de términos relacionados con la salud como *bajo en grasas*, *“light”* y *alto contenido de fibra*. Los vendedores deben asegurarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida.

Servicios de apoyo a productos

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una pequeña mínima o significativa de la oferta total. Más adelante en el capítulo hablaremos de los servicios como productos en sí mismos. Aquí, analizaremos los servicios que aumentan el valor de los productos reales.

El primer paso consiste en realizar periódicamente encuestas a los clientes, para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos. Por ejemplo, Cadillac realiza entrevistas de grupos de enfoque o sesiones de grupo habituales con los propietarios, y analiza cuidadosamente las quejas que llegan a sus concesionarios. Con esta vigilancia detallada, Cadillac ha aprendido que los compradores se enfadan sobremanera cuando las reparaciones no se hacen de forma correcta desde la primera vez.

Una vez que la empresa evaluó el valor de diversos servicios de apoyo para los clientes, debe evaluar el costo de brindar tales servicios. Después, podría desarrollar un paquete de

■ Un etiquetado innovador ayuda a promover un producto.



servicios que deleite a los clientes y genere utilidades para la empresa. Con base en sus entrevistas a los clientes, Cadillac desarrolló un sistema que vincula directamente a cada distribuidor con un grupo de 10 ingenieros, quienes ayudan a los mecánicos con las reparaciones difíciles. Esta clase de acciones contribuyeron a que Cadillac ascendiera, en un año, del lugar catorce al siete en la clasificación independiente de servicios. Durante los últimos años, Cadillac se ha clasificado como uno de los mejores de su industria en el Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense.¹⁶

Ahora muchas empresas están utilizando una interesante mezcla de teléfono, correo electrónico, fax, Internet, voz interactiva y tecnologías de datos para brindar servicios de apoyo que antes no era posible ofrecer. Considere el siguiente ejemplo:

Algunos comerciantes *on line* observan en dónde navega, y luego abren una ventana de *chat* en su pantalla para, como si estuviera en la tienda, hacerle preguntas acerca de las mercancías que saben que usted está revisando. El año pasado, Hewlett-Packard empezó a enviar ventanas de *chat* a los visitantes que estaban comprando, en las páginas HP.com, de productos de fotografía digital. Si un comprador pasa algunos minutos observando algún producto, aparece la fotografía de una mujer atractiva que dice “hola, ¿necesita información? Un representante de HP está preparado para ayudarle”. Si da un clic en “Go” y escribe una pregunta, un agente de ventas le responderá de inmediato. Los bancos SunTrust, que tienen aproximadamente dos años invitando a los clientes a hablar en salones de *chat* sobre préstamos y servicios financieros, van un paso adelante en la experimentación de consultas conjuntas. Esta función permite, en esencia, que representantes de la institución tomen el control de la pantalla de la computadora de un cliente, y abran páginas Web directamente en su buscador para ayudarlos a encontrar lo que desean. En el futuro, “cámaras visitantes” incluso permitirán que los clientes vean a un representante en su pantalla y hablen directamente con él a través de los servicios de voz en la Web.¹⁷

Decisiones de línea de productos

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.

Además de las decisiones sobre productos y servicios específicos, la estrategia de productos también requiere construir una línea de productos. Una **línea de productos** es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, 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 fabrica diversas líneas de productos para telecomunicaciones y BBVA Argentaria ofrece varias líneas de servicios financieros.

La principal decisión de la línea de productos se refiere a la *extensión de la línea de productos*, es decir, al número de artículos en la línea de productos. La línea será demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades añadiendo artículos; la línea será demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al eliminar artículos. La empresa debería administrar sus líneas de productos de forma cuidadosa. Las líneas de productos suelen alargarse con el tiempo, y la mayoría de las compañías a final de cuentas necesitarán depurar artículos innecesarios, o poco rentables, de sus líneas para aumentar su rentabilidad general.

En la extensión de la línea de productos influyen los objetivos y los recursos de la compañía. Por ejemplo, un objetivo consistiría en incrementar las ventas. Por ejemplo, BMW desea que sus clientes cambien de los modelos de la serie 3 a los modelos de las series 5 y 7. Otro objetivo serían las ventas cruzadas: Hewlett-Packard vende impresoras y también cartuchos de tinta. Incluso otro objetivo sería la protección en contra de las contingencias económicas: Gap tiene varias cadenas de tiendas de ropa (Gap, Old Navy, Banana Republic) que cubren distintos puntos de precios.

Una empresa podría extender su línea de productos de dos formas: *extendiendo la línea* y *rellenando la línea*. El *estiramiento de una línea de productos* ocurre cuando la empresa extiende su línea de productos más allá de su rango actual. La compañía puede estirar su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones.

Las compañías que se ubican en el extremo superior del mercado podrían estirar sus líneas *hacia abajo*. Una empresa hace esto para cubrir alguna necesidad en el mercado, que de otra manera atraería a un competidor nuevo, o para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. O quizá la compañía agregue productos en el extremo bajo, porque observa que en esos segmentos el crecimiento es más alto. DaimlerChrysler estiró su línea Mercedes hacia abajo por todas esas razones. Al enfrentar un crecimiento lento del mercado de los automóviles de lujo, y recibir ataques por parte de los fabricantes japoneses contra su posicionamiento en el extremo alto, Mercedes lanzó sus automóviles Clase C. El precio de estos modelos está en el rango de los \$30,000, sin dañar la capacidad de la firma para vender otros modelos Mercedes por \$100,000 o más.

Las empresas que se ubican en el extremo bajo del mercado podrían estirar sus líneas de productos *hacia arriba*. Algunas veces las compañías se estiran hacia arriba para dar mayor prestigio a sus productos actuales. O tal vez se sientan atraídos por una mayor tasa de crecimiento o por

- Estiramiento de línea de productos: Marriott ofrece una línea completa de marcas de hoteles, cada una de las cuales está dirigida a un mercado meta distinto.



los márgenes más elevados en el extremo alto. Por ejemplo, cada una de las principales empresas automotrices japonesas introdujo un automóvil de lujo: Toyota lanzó el Lexus, Nissan el Infinity y Honda el Acura, y utilizaron nombres totalmente nuevos en vez de los propios.

Las empresas que están en el rango medio del mercado también pueden decidir estirar sus líneas en *ambas direcciones*. Marriott lo hizo así con su línea de productos de hotelería. Además de sus hoteles Marriott regulares, agregó líneas de hoteles con una nueva marca para dar servicio tanto al extremo superior como al inferior del mercado. Renaissance busca atraer y agradar a altos ejecutivos; Marriott a las gerencias alta y media; Courtyards a los vendedores y a otros “guerreros del camino”; y Fairfield Inns a los vacacionistas y a los viajeros de negocios con un presupuesto de viaje limitado. Los hoteles ExecuStay de Marriott brindan alojamiento temporal a los individuos que son reubicados o a quienes realizan viajes de trabajo durante 30 días o más. Residence Inn de Marriott ofrece una atmósfera residencial relajada: un hogar lejos del hogar para las personas que viajan por asuntos de trabajo. Las Marriott Towne-Place Suites proporcionan una atmósfera cómoda, a un precio moderado, a los individuos que viajan por largos periodos.¹⁸ El principal riesgo de esta estrategia consiste en que algunos viajeros podrían bajar a un nivel inferior, al descubrir que los hoteles de menor precio de la cadena Marriott les dan todo lo que buscan. Sin embargo, Marriott prefiere captar a sus clientes que bajan de nivel, que perderlos a manos de los competidores.

Una alternativa al estiramiento de las líneas de productos es el *rellenado de líneas de productos*, es decir, agregar más artículos al rango actual de la línea. Hay varias razones para rellenar una línea de productos: obtener más utilidades, satisfacer a los distribuidores, aprovechar una capacidad excedente, convertirse en la compañía de línea completa líder y tapar agujeros para excluir a la competencia. Sony rellenó su línea Walkman al añadir dispositivos de esta clase que funcionan con la luz solar y que son resistentes al agua, modelos ultraligeros para los deportistas, el Walkman para CD, y el Memory Stick Walkman con el cual los usuarios bajan canciones directamente de Internet. Sin embargo, el rellenado de una línea será contraproducente si unos artículos “canibalizan” las ventas de otros de la misma línea o si origina confusión entre los clientes. La compañía debe asegurarse de que los nuevos artículos sean claramente distintos de los existentes.

Decisiones de mezcla de productos

Mezcla de productos (o surtido de productos)

El conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una determinada compañía ofrece a la venta.

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una **mezcla de productos** (o **surtido de productos**) consiste en todas las líneas de productos y artículos que una determinada compañía ofrece a la venta. La mezcla de productos de Avon se compone de cinco líneas de productos principales: productos de belleza, productos para el bienestar, joyería y accesorios, regalos y productos “inspiradores” (regalos, libros, música y artículos para el hogar inspiradores). Cada línea de productos consta de varias sublíneas. Por ejemplo, la línea de belleza se divide en maquillaje, cuidado de la piel, baño y belleza, fragancias y productos que protegen del ambiente. Cada línea y sublínea cuenta con muchos artículos individuales. En conjunto, la mezcla de productos de Avon incluye 1,300 artículos. En cambio, una

tienda Kmart típica almacena 15,000 artículos. 3M vende más de 60,000 productos y General Electric fabrica casi 250,000 artículos.

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones fundamentales: ancho, extensión, profundidad y consistencia. El *ancho* de la mezcla se refiere al número de líneas de productos distintas que tiene la compañía. Procter & Gamble comercializa una mezcla de productos bastante ancha que consiste en 250 marcas organizadas en cinco líneas principales de productos: personal y de belleza, hogar, salud y bienestar, bebés y familia, alimentación de las mascotas y productos para el cuidado personal. La *extensión* de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que la compañía tiene dentro de sus líneas de productos. Procter & Gamble por lo general tiene muchas marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de hogar incluye siete detergentes para ropa, seis jabones de tocador, cinco champúes y cuatro detergentes para lavar utensilios de cocina.

La *profundidad* de la línea de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto de la línea. EL dentífrico Colgate es ampliamente conocida en América Latina por sus múltiples presentaciones, y cada una responde a las necesidades específicas de un segmento. (¡Hablando del marketing de nicho! ¿Recuerda nuestro análisis en el capítulo 7?)

Finalmente, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionadas están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus necesidades de producción, sus canales de distribución o algún otro aspecto. Las líneas de productos de P&G son consistentes de acuerdo con el grado en que son productos de consumo que viajan por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes según el grado en que desempeñan distintas funciones para los consumidores.

Estas dimensiones de la mezcla de productos sirven como criterios para definir la estrategia de producto de la empresa. La compañía dispone de cuatro formas para incrementar sus negocios. Puede agregar nuevas líneas de productos al ensanchar su mezcla de productos. De esta manera, sus líneas nuevas se apoyan en la reputación de las otras líneas de la compañía. La empresa podría extender sus líneas de productos existentes para convertirse en un proveedor de línea completa. Otra posibilidad sería añadir más versiones de cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos. Por último, la empresa puede buscar una mayor (o menor) consistencia en sus líneas de productos, dependiendo de si quiere tener una reputación sólida en un solo campo o en varios.

Estrategia de asignación de marcas: Creación de marcas fuertes

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal valor perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. John Stewart, cofundador de Quaker Oats, señaló alguna vez que “si este negocio se dividiera, yo daría la tierra, los ladrillos y el cemento, y conservaría las marcas registradas y tendría más éxito”. Un antiguo director general de McDonald’s coincide con ello.²⁰

Un miembro del consejo de administración de McDonald’s, que alguna vez trabajó para Coca-Cola, nos habló alguna vez acerca del valor de nuestra marca. Dijo que si cada bien, cada edificio y cada parte de equipo que poseemos se destruyeran en un desastre natural terrible, podríamos solicitar en préstamo todo el dinero para reemplazarlos con rapidez, gracias al valor de nuestra marca. Y tiene razón. La marca vale más que todos esos bienes.

De este modo, las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. En este apartado, examinaremos las principales estrategias para construir y administrar las marcas.

Valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. En el análisis final, las marcas existen en la mente de los consumidores. De esta manera, el valor real de una marca fuerte es su poder para captar la preferencia y lealtad de los consumidores.

Las marcas varían de acuerdo con la cantidad de poder y valor que tienen en el mercado. Algunas marcas, como Coca-Cola, Tide, Nike, Harley-Davidson y Disney, entre otras, se convierten en iconos sorprendentes que mantienen su poder en el mercado durante años, e incluso a través de generaciones. “Estas marcas ganan batallas no [sólo] porque brindan beneficios distintivos, servicios confiables o tecnologías innovadoras”, señala un experto en marcas. “Más bien, tienen éxito porque crean una fuerte conexión con la cultura.”²¹

- Una marca poderosa es un activo valioso. ¿Cuántas marcas conocidas y símbolos de marcas encuentra usted en esta imagen?



Valor de marca

El efecto diferencial positivo que el reconocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio.

Una marca poderosa tiene un alto *valor de marca*. El **valor de marca** es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio. Una medida del valor de marca es el grado en que los clientes están dispuestos a pagar más por ella. Un estudio encontró que el 72 por ciento de los clientes pagarían un 20 por ciento más por su marca preferida, en relación con la marca más cercana de la competencia; el 40 por ciento mencionó que pagarían un 50 por ciento adicional.²² Los amantes de Bold y Heinz están dispuestos a pagar un 100 por ciento más. Los consumidores leales de Coca-Cola pagarían un 50 por ciento adicional y los usuarios de Volvo un 40 por ciento más.

Una marca que tiene un fuerte valor es un activo muy valioso. La *evaluación de marca* es el proceso de estimación del valor financiero total de una marca. Medir este valor resulta difícil pero, de acuerdo con un estimado, el valor de marca de Coca-Cola es de casi \$67,000 millones, el de Microsoft de \$61,000 millones y el de IBM de \$54,000 millones. Otras de las marcas más valiosas del mundo incluyen a General Electric, Intel, Nokia, Disney, McDonald's, Marlboro y Mercedes.²³

Un alto valor de marca le da a la empresa muchas ventajas competitivas. Una marca fuerte disfruta de un alto nivel de reconocimiento y lealtad de marca por parte de los consumidores. Puesto que los consumidores esperan que las tiendas tengan la marca, la compañía tiene mayor poder de negociación con los distribuidores. Ya que el nombre de marca conlleva un alto nivel de credibilidad, la empresa fácilmente podría lanzar extensiones de línea y de marca, como cuando Coca-Cola utilizó su marca reconocida para introducir Diet Coke y Vanilla Coke, así como cuando Procter & Gamble lanzó el detergente para utensilios de cocina Ivory. Una marca poderosa le da a la empresa ciertas posibilidades de defenderse en contra de la fuerte competencia de precios.

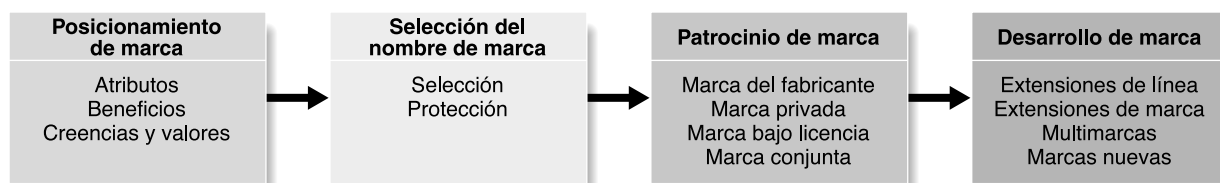
Ante todo, una marca poderosa conforma la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes. Por lo tanto, el recurso fundamental que subyace al valor de marca es *el valor del cliente*, es decir, el valor que crea la marca en las relaciones con el cliente. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear valor del cliente, donde la administración de la marca es la principal herramienta de marketing.²⁴

Construcción de marcas fuertes

La asignación de marca representa una decisión difícil para el mercadólogo. La figura 8.3 muestra que las principales decisiones de estrategia de marca implican el posicionamiento de marca, la selección del nombre de marca, y el patrocinio y el desarrollo de marca.

Posicionamiento de marca

Los mercadólogos necesitan posicionar sus marcas con claridad en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar las marcas en cualquiera de tres niveles.²⁵ Al nivel más bajo, la po-

FIGURA 8.3**Principales decisiones de estrategia de marca.**

sicionan de acuerdo con los *atributos del producto*. Así, los mercadólogos del dentífrico Crest podrían hablar de los ingredientes innovadores del producto y de su buen sabor. Sin embargo, los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores llegan a copiar con facilidad los atributos y, aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que los atributos hacen por ellos.

Una marca se posicionaría mejor al asociar su nombre con un *beneficio* deseable. De esta manera, los mercadólogos de Crest pueden ir más allá de los ingredientes de la marca, y hablar acerca de los resultados en la prevención de caries o en el blanqueo de los dientes. Algunas marcas exitosas posicionadas en los beneficios son Volvo (seguridad), Hallmark (atención), Harley-Davidson (aventura), FedEx (entrega garantizada a tiempo), Nike (desempeño) y Lexus (calidad).

Las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en *creencias y valores* sólidos. Estas marcas conllevan una carga emocional. Así, los mercadólogos de Crest no sólo hablan acerca de los ingredientes y de los beneficios en la prevención de caries, sino de la forma en que esto proporciona a los clientes “sonrisas saludables y hermosas durante toda la vida”. El experto en marcas Marc Gobe considera que las marcas exitosas deben motivar a los clientes en un nivel más profundo, apelando a una emoción universal.²⁶ Su agencia de diseño de marca, que ha trabajado con Starbucks, Victoria’s Secret, Go-

■ Posicionamiento de marca: Las marcas más fuertes van más allá del posicionamiento por atributos o beneficios; motivan a los clientes en un nivel más profundo al apelar a emociones universales.



diva, Versace y Lancome, se basa menos en los atributos tangibles del producto, y más en la creación de pasión, sorpresa y emoción en torno de la marca.

Al posicionar una marca, el mercadólogo debería establecer una misión para la marca y una visión de lo que ésta debe ser y hacer. La marca constituye la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente con los compradores. Podría considerarse un contrato con el cliente sobre la forma en que el producto o el servicio le darán valor y satisfacción. El contrato de marca debe ser sencillo y honesto. Por ejemplo, Motel 6 ofrece habitaciones limpias, precios bajos y buenos servicios, aunque no prometen muebles costosos ni baños grandes. En contraste, Ritz-Carlton ofrece habitaciones de lujo y una experiencia realmente memorable, aunque no prometen precios bajos.

Selección del nombre de marca

Un buen nombre contribuye con el éxito de un producto; sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil. Esto inicia con una revisión cuidadosa del producto y de sus beneficios, del mercado meta y de las estrategias de marketing propuestas.

Algunos aspectos deseables del nombre de una marca son los siguientes: **1.** Debería sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto: Suavitel, complemento suavizante de telas; Pinol, limpiador aromatizante de pisos; Cloralex, producto elaborado a base de cloro para limpiar donde se requiere mayor fuerza; y Prestobarba, rasuradora manual de eficacia inmediata. **2.** Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar: Bimbo, Modelo, Arcor. **3.** Tiene que ser distintivo: Kodak, Chevy, Sabritas. **4.** El nombre de marca debe ser ampliable: Chevy Monza, Sabritas Adobadas. **5.** Requiere ser traducible con facilidad a otros idiomas.: antes de gastar \$100 millones para cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil of New Jersey probó varios nombres en 54 idiomas en más de 150 mercados extranjeros. Descubrió que el nombre Enco se refiere a un motor calado cuando se pronuncia en japonés. **6.** Tiene que registrarse y protegerse legalmente. Un nombre de marca no se puede registrar si afecta los nombres de marcas existentes.

Una vez que se elige el nombre de la marca, debería protegerse. Muchas empresas tratan de construir un nombre de marca que a final de cuentas se identifique con la categoría del producto. Marcas como Kleenex, Levi's, Jell-O, Scotch Tape, Formica, Ziploc y Fiberglas han tenido éxito a este respecto. Sin embargo, su enorme éxito podría amenazar los derechos que tiene la empresa del nombre. Muchos nombres de marca protegidos originalmente (como celofán, aspirina, nylon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera eléctrica, termo y trigo molido) ahora son nombres genéricos que cualquier proveedor puede utilizar.

Patrocinio de marca

Los fabricantes tienen cuatro opciones de patrocinio. El producto podría lanzarse como una *marca de fabricante* (o marca nacional), como cuando Kellogg e IBM comercializan su producción con sus propias marcas de fabricante. O el fabricante puede venderlo a distribuidores que le dan una *marca privada* (también llamada *marca de tienda* o *marca de distribuidor*). Aunque la mayoría de los fabricantes crean sus propios nombres de marca, otros comercializan *marcas con licencia*. Finalmente, dos compañías pueden unir fuerzas y lanzar un producto de *marca conjunta*.

MARCAS DE FABRICANTE FRENTE A MARCAS PRIVADAS Las marcas de fabricante han dominado durante mucho tiempo las ventas al detalle. Sin embargo, recientemente un número creciente de detallistas y mayoristas han creado sus propias **marcas privadas** (o **marcas de tienda**). Además, en muchas industrias estas marcas privadas están originando muchas ganancias a las marcas de los fabricantes:

Marcas privadas (o marcas de tiendas)

Marca de un producto o servicio, que es creada por un distribuidor y es de su propiedad.

Melanie Turner olvidó su lista de compras, pero a la consultora de pensiones de 42 años de edad no parece preocuparle. Al entrar en la tienda Costco local, ella sabe exactamente a dónde va. En la sección de detergentes para utensilios de cocina, su mano se dirige al Cascade de Procter & Gamble pero toma dos botellas de 300 mililitros de Kirkland Signature, la marca propia que Costco tiene en toda clase de productos, desde castañas hasta zapatos deportivos multiusos. Buscando pescado fresco para la cena, toma un paquete de un kilo de filete (que también tiene el logotipo rojo, blanco y negro de Kirkland. Luego se dirige al pasillo del papel, donde toma paquetes gigantescos de servilletas desechables Kirkland, papel higiénico Kirkland y... esperen, ¿dónde están las toallas de papel Kirkland? Sus ojos revisan el laberinto de enormes plataformas de la tienda —no hay señales de ellas— antes de ver un paquete con 12 productos de Bounty de P&G. Un momento de decisión. “Esperaré las toallas”, dice finalmente.

Y he ahí la razón, en su microcosmos, por la que Melanie Turner evita los productos de Procter & Gamble, Unilever, Kraft y casi cualquier bien de consumo de una empresa. Dirige su carrito de compras hacia el área de cajas, y casi no hay una marca nacional en él [...] Un movimiento tectónico casi imperceptible ha estado

■ Un número creciente de vendedores al detalle han creado sus propias marcas. La marca Kirkland de Costco está impresa en todo tipo de artículos, desde toallas para bebés hasta artículos para parrilladas.



cambiando el mundo de las marcas. Los detallistas —alguna vez los pequeños vendedores de marcas fabricadas y promocionadas por productores grandes importantes— ahora están comportándose como verdaderos comerciantes.²⁷

Parece que casi todos los detallistas tienen sus marcas propias. Wal-Mart ofrece bebidas y alimentos Sam's Choice; Spring Valley, productos nutritivos; y la marca White Cloud, papel sanitario, pañales desechables, detergentes y suavizante de telas. Su alimento para perros Ol' Roy (nombrado así por el perro de caza irlandés de Sam Walton) ha superado a la venerable Purina de Nestlé y se ha convertido en el alimento para perros más vendido en el mundo. Más de la mitad de los productos que se venden en su tienda Target local son marcas privadas, en tanto que el gigante de los abarrotes Kroger fabrica y vende alrededor de 4,300 artículos de alimentos y bebidas con sus propias marcas. En el otro extremo del espectro, el detallista exclusivo Saks Fifth Avenue ofrece su propia línea Platinum de ropa, que incluye chamarras de \$1,000 y camisas formales de algodón que cuestan \$500.

En los supermercados de muchos países del mundo en conjunto, los productos con marcas privadas son las marcas número uno, dos o tres en más del 40 por ciento de todas las categorías de productos de abarrotes. En algunos casos, captan más del 20 por ciento de la participación de las ventas en los supermercados, las cadenas de farmacias y las tiendas de mercancía masiva. La ropa de marcas privadas capta una participación del 36 por ciento de todas las ventas de ropa en este país.²⁸

En la llamada *batalla de las marcas* entre las marcas privadas y de fabricantes, los vendedores al detalle tienen muchas ventajas, pues controlan los productos que tienen en existencia, en qué anaqueles los colocan, qué precios cobran y cuáles incluyen en los boletines de publicidad local. La mayoría de los detallistas también cobran *derecho de espacio* a los fabricantes, es decir, pagos que deben hacer los fabricantes antes de que los detallistas acepten nuevos productos y encuentren “huecos” para ellos en los anaqueles. La Comisión Federal de Comercio recientemente ha revisado con detalle el derecho de espacio, ya que le preocupa que desanime la competencia al restringir el acceso a los anaqueles a los fabricantes más pequeños que no puedan costear las cuotas.²⁹

A veces resulta difícil establecer marcas privadas, además de que su abastecimiento y promoción podrían ser costosos. Sin embargo, también generan altos márgenes de utilidades para

el distribuidor. Asimismo, les proporcionan a los distribuidores productos exclusivos que no podrían adquirir de los competidores, lo cual origina un mayor tránsito en la tienda y más lealtad hacia ésta. Los detallistas fijan a sus marcas propias precios más bajos que los de las marcas de fabricante, atrayendo así a los consumidores preocupados por su presupuesto, especialmente en épocas económicas difíciles. Además, la mayoría de los compradores cree que, de cualquier manera, los grandes fabricantes producen las marcas propias.

Para enfrentar las marcas privadas, los mercadólogos de las marcas líderes tendrán que invertir en investigación y desarrollo para crear marcas y características nuevas, así como mejoras continuas en la calidad. Deben encontrar formas de “asociarse” con los principales distribuidores para forjar economías de distribución y un mejor desempeño conjunto.

LICENCIAS A la mayoría de los fabricantes les toma años y millones de dólares la creación de sus nombres de marca. Sin embargo, algunas empresas usan bajo licencia nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, de nombres de celebridades, o personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de éstos puede ofrecer al instante un nombre de marca acreditado.

Los vendedores de ropa y accesorios pagan cuantiosas regalías por licencias y adornar sus productos (que van desde blusas y corbatas, hasta sábanas y maletas de equipaje) con los nombres o iniciales de innovadores reconocidos de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci o Armani. Los vendedores de productos para niños adhieren una lista casi interminable de nombres de personajes a ropa, juguetes, útiles escolares, sábanas, muñecas, loncheras, cereales y otros artículos. Los nombres de personajes van desde los clásicos como *Plaza Sésamo*, Disney, Peanuts, Winnie Pooh, los Muppets, Scooby Doo y Dr. Seuss, hasta los más recientes Telletubbies, Pokemon, Powerpuff Girls, Rugrats, Blue's Clues y Harry Potter. Casi la mitad de las ventas de juguetes al detalle provienen de productos basados en series de televisión y películas como *Scooby Doo*, *SpongeBob SquarePants*, *The Rugrats Movie*, *The Lion King*, *Batman*, *Spider-Man*, *Men in Black*, *Lord of the Rings* o *Harry Potter*.

La concesión de licencias para usar nombres y personajes ha crecido con rapidez durante los últimos años. En Estados Unidos y Canadá las ventas anuales al detalle de productos bajo licencia han crecido de tan sólo \$4,000 millones en 1977 a \$55,000 millones en 1987, y a \$105,000 millones en la actualidad. Las marcas registradas podrían volverse un negocio muy rentable para muchas empresas. Por ejemplo, Warner Brothers ha convertido a los personajes de Looney Tunes en una de las marcas registradas más buscadas. Más de 225 titulares de la licencia generan miles de millones de dólares en ventas al detalle de productos donde aparece Bugs Bunny, Daffy Duck, Foghorn Leghorn o cualquiera de los más de 100 personajes de Looney Tunes. De manera similar, Nickelodeon desarrolló varios personajes bastante populares, como Dora the Explorer, el clan de los Rugrats y SpongeBob SquarePants. Los productos que portan a estos personajes generan más de \$5,000 millones en ventas anuales al detalle. “Cuando se trata de registrar sus marcas para productos de consumo, Nickelodeon ha demostrado que tiene el poder del Rey Midas”, afirma un experto en marcas registradas.³⁰

■ Licencia de personajes:
Warner Brothers ha
convertido a los personajes
de Looney Tunes en una de
las marcas registradas más
buscadas en el mundo.



La categoría de concesión de licencias que está creciendo con mayor rapidez es la licencia de marcas corporativas, ya que cada vez más organizaciones con fines de lucro o sin ellos prestan sus nombres para generar utilidades adicionales y reconocimiento de marca. Coca-Cola, por ejemplo, posee alrededor de 320 titulares de licencia en 57 países, que elaboran más de 10,000 productos que van desde ropa para bebés y pantalones cortos, hasta aretes y la muñeca Barbie Coca-Cola, e incluso un anzuelo de pesca con la forma de una pequeña lata de esta bebida. Cada año, los titulares de licencias venden más de mil millones de dólares de productos Coca-Cola registrados.³¹

Marcas conjuntas
Práctica del uso de los nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en el mismo producto.

MARCAS CONJUNTAS Aun cuando las compañías utilizan **marcas conjuntas** desde hace muchos años, recientemente hubo un resurgimiento en esta clase de productos. Una marca conjunta surge cuando dos nombres de marca establecidos, de diferentes compañías, se usan en el mismo producto. Por ejemplo, Nabisco se unió a Pillsbury para crear su pasta para hornear Pillsbury Oreo Bars, mientras que Kellogg se unió a ConAgra para crear la marca Healthy Choice de los cereales Kellogg. Ford y Eddie Bauer crearon la marca conjunta de un vehículo, el Ford Explorer, edición Eddie Bauer. General Electric trabajó con Culligan para desarrollar su refrigerador Water by Culligan Profile Performance, con un sistema de filtración de agua integrado. En la mayoría de las situaciones en que se establecen marcas conjuntas, una empresa permite que la marca reconocida de otra compañía se utilice en combinación con la suya.

Las marcas conjuntas ofrecen muchas ventajas. Ya que cada marca domina en una categoría diferente, las marcas combinadas crean un mayor atractivo para el consumidor y aumentan valor de marca. Las marcas conjuntas también permiten que una empresa extienda su marca existente hacia otra categoría, a la cual le sería muy difícil entrar sola. Por ejemplo, al otorgar la licencia de la marca Healthy Choice a Kellogg, ConAgra penetró al segmento de desayunos con un producto fuerte. A cambio, Kellogg aprovechó el muy conocido nombre de Healthy Choice en la categoría de cereales.

Las marcas conjuntas también tienen limitaciones. Este tipo de relaciones suelen implicar contratos y licencias legales complejos. Los socios de la marca conjunta deben coordinar cuidadosamente su publicidad, su promoción de ventas y otras actividades de marketing. Finalmente, cada socio debe confiar en que la otra parte cuidará su marca. Por ejemplo, considere el vínculo entre Kmart y la marca Martha Stewart de artículos para el hogar. Cuando Kmart se declaró en bancarota, causó problemas a la marca Martha Stewart. A la vez, cuando Martha Stewart fue sentenciada por tratos financieros ilegales, proyectó una imagen negativa hacia Kmart. Como señala un gerente de Nabisco, “entregar tu marca es casi como entregar a tu hijo; quieres estar seguro de que todo será perfecto”.³²

Estrategia de marca

Una compañía tiene cuatro opciones para desarrollar marcas (véase la figura 8.4), lanzando *extensiones de línea* (nombres de marcas existentes que se extienden a formas, tamaños y sabores nuevos en una categoría de producto existente), *extensiones de marca* (nombres de marca existentes que se extienden a categorías de productos nuevas), *multimarcas* (nombres de marca nuevos que se introducen en la misma categoría de productos) o *marcas nuevas* (nombres de marca nuevos en categorías de productos nuevas).

Extensiones de línea
Uso de una marca de éxito para introducir artículos adicionales en una categoría de productos específica como sabores, formas o colores nuevos, ingredientes adicionales, u otros tamaños de envase.

EXTENSIONES DE LÍNEA Las **extensiones de línea** ocurren cuando una empresa introduce artículos adicionales en una categoría de producto específica, con el mismo nombre de marca, ofreciendo nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños de envase. Así, Dannon lanzó varias extensiones de línea, incluyendo nuevos sabores de yogurt, un yogurt sin grasa y un yogurt grande, tamaño económico. Morton Salt extendió su línea para incluir sal yodada normal, además de Morton Course Kosher Salt (acorde con los preceptos judíos), Morton Lite Salt (baja en sodio), Morton Popcorn Salt y sazónador Morton Nature’s Season. La gran mayoría de las actividades de nuevos productos involucran extensiones de línea.

Una empresa podría introducir extensiones de línea para ofrecer productos a bajo costo y con bajo riesgo. O bien, quizá satisfaga los deseos en cuanto a variedad de los consumidores, utilice su capacidad excedente o tan sólo solicite un espacio adicional en los anaqueles a los

FIGURA 8.4
Estrategias de desarrollo de marca.

		Categoría de producto	
		Existente	Nueva
Nombre de marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Marcas nuevas

- Extensiones de línea:
Morton vende una línea completa de sal y sazónadores para toda ocasión.



distribuidores. Sin embargo, las extensiones de línea también implican algunos riesgos. Un nombre de marca demasiado extendido podría perder su significado específico, o las marcas extendidas en exceso tal vez originen confusión o frustración en los consumidores.

Otro riesgo consiste en que las ventas de una extensión podrían “canibalizar” las de otros artículos de la línea. Por ejemplo, las galletas originales Nabisco Fig Newtons se convirtieron en una línea completa de Newtons Fruit Chewy Cookies, incluyendo Cranberry Newtons, Blueberry Newtons y Apple Newtons. A pesar de que a todas les ha ido muy bien, la marca original Fig Newton ahora es como cualquier otro sabor. Una extensión de línea funciona mejor cuando “roba” ventas de las marcas competidoras, y no cuando “canibaliza” otros artículos de la empresa.

Extensiones de marca

Usar un nombre de marca de éxito para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.

EXTENSIONES DE MARCA Las extensiones de marca implican el uso de un nombre de marca exitoso para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Mattel extendió su perdurable marca Barbie Doll a nuevas categorías que van desde muebles para el hogar Barbie, cosméticos Barbie y aparatos electrónicos Barbie, hasta libros Barbie, artículos deportivos Barbie, e incluso una banda musical Barbie (Beyond Pink). Otras extensiones de marca son los lentes para sol marca Swiss Army, Disney Cruise Lines, Century 21 Home Improvements y los sistemas de seguridad para el hogar Brinks.

La extensión de marca le da a un nuevo producto un reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida. También ahorra los altos costos publicitarios en que suele incurrir quien intenta construir un nuevo nombre de marca. Al mismo tiempo, la estrategia de extensión de marca implica algunos riesgos. Extensiones de marca como las pantimedias Bic, el alimento para mascotas Heinz, la goma de mascar LifeSavers y el detergente para ropa Clorox tuvieron una muerte prematura. La extensión podría confundir la imagen de la marca principal. Además, si una extensión de marca fracasa, afectaría negativamente las actitudes de los consumidores hacia los otros productos que llevan el mismo nombre de marca. Asimismo, es probable que un nombre de marca no sea adecuado para un producto nuevo específico, aun cuando esté bien hecho y sea satisfactorio. ¿Compraría usted leche Texaco o un platillo condimentado Alpo (marca de alimentos para mascotas)? Las compañías que enfrentan el dilema de transferir un nombre de marca deben investigar la forma en que las asociaciones con la marca se ajustarán al nuevo producto.³³

MULTIMARCAS Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría. De este modo, P&G comercializa muchas marcas diferentes en cada una de sus categorías de productos. Las *multimarcas* ofrecen una forma de establecer distintas características y atractivos para diferentes motivos de compra. También permiten que la empresa asegure mayor espacio de anaquel.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca obtendría sólo una pequeña participación de mercado, y quizá ninguna sea muy redituable. La compañía podría terminar distribuyendo sus recursos en muchas marcas en vez de crear unas cuantas mucho más redituables. Estas empresas deberían reducir el número de marcas que venden en cierta categoría y establecer procedimientos de filtro más estrictos para las marcas nuevas.

MARCAS NUEVAS Una empresa podría considerar que el poder existente de su marca esté disminuyendo, y que necesita un nuevo nombre de marca. O quizás una empresa cree un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca actuales es apropiado. Por ejemplo, Honda creó su marca Acura para diferenciar su automóvil lujoso de la línea Honda regular. Toyota desarrolló específicamente el automóvil Scion, dirigido a los consumidores de la generación Y. La marca japonesa Matsushita utiliza nombres separados para sus distintas familias de productos: Technics, Panasonic, National y Quasar.

Al igual que con las multimarcas, ofrecer demasiadas marcas nuevas podría originar que la compañía distribuya sus recursos excesivamente. Pero a las industrias, como la de bienes de consumo envasados, a los clientes y a los detallistas les preocupa que ya existan demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre sí. Como consecuencia, Procter & Gamble, Frito-Lay y otros grandes fabricantes de productos de consumo, ahora desarrollan estrategias de *megamarca*, eliminando las marcas más débiles y enfocando sus recursos de marketing únicamente en las marcas capaces de conquistar el primero o el segundo lugar en la participación de mercado en sus categorías.

Administración de marcas

Las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. Los mercadólogos de las principales marcas suelen emplear grandes dosis de publicidad para crear conciencia de marca y para lograr la preferencia y la lealtad. Por ejemplo, Verizon gasta más de mil millones de dólares al año para promover su marca, mientras que McDonald's gasta más de \$500 millones.³⁴

Este tipo de campañas publicitarias ayuda a crear un reconocimiento de nombre y de marca, e incluso cierta preferencia hacia la marca. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino por la *experiencia de marca*. En la actualidad, los clientes conocen una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto que incluyen la publicidad pero, además, abarcan la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, las interacciones individuales con el personal de la empresa, la atención telefónica, los sitios Web de la compañía, etcétera. La empresa debe poner tanta atención a la administración de esos puntos de contacto, como la que pone en la producción de sus anuncios.

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada individuo de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía necesita capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía debe desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan y se sientan entusiasmados con la promesa de la marca. Muchos negocios van más lejos, y capacitan y entrenan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.

Todo esto sugiere que la administración de los activos de marca de una empresa ya no se debe asignar únicamente a los gerentes de marca, ya que éstos no tienen el poder ni la visión suficientes para hacer todo lo necesario para construir y mejorar sus marcas. Además, los gerentes de marca con frecuencia buscan resultados a corto plazo; en tanto que cuando se administran las marcas como bienes, se necesitan estrategias a un plazo más largo. De esta manera, algunas empresas ahora forman equipos gerenciales de valor de marca para administrar sus marcas principales. Canada Dry y Colgate-Palmolive han designado *gerentes de valor de marca* para mantener y proteger la imagen, las asociaciones y la calidad de sus marcas, y para evitar que gerentes de marca demasiado presionados realicen acciones a corto plazo que podrían dañar la marca. Asimismo, Hewlett-Packard designó a un alto ejecutivo para que esté a cargo de la experiencia del cliente en cada una de sus dos divisiones, la de consumidores y la industrial (B2B). Su trabajo consiste en rastrear, medir y mejorar las relaciones del cliente con los productos Hewlett-Packard. Estos ejecutivos se reportan directamente con los presidentes de sus respectivas divisiones.

Por último, las empresas necesitan auditar periódicamente las fortalezas y las debilidades de sus marcas.³⁵ Deben preguntarse: ¿Esta marca destaca al brindar beneficios que los consumidores valoren realmente? ¿La marca está posicionada adecuadamente? ¿Todos los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca entienden el significado que tiene la marca para los consumidores? ¿La marca recibe un apoyo apropiado y sostenido?

La auditoría de marcas localiza las marcas que necesitan un reposicionamiento debido a las cambiantes preferencias de los consumidores o a nuevos competidores. Algunos casos requieren de la *reasignación completa de marca* a un producto, servicio o empresa. La reciente ola de fusiones y adquisiciones corporativas ha originado un aluvión de campañas corporativas de reasignación de marcas.

Un buen ejemplo es Verizon Communication, designación creada por la fusión de Bell Atlantic y GTE. La empresa decidió que ninguno de estos dos nombres la posicionaba adecuadamente. "Necesitábamos una marca maestra que dejara atrás todos nuestros nombres antiguos", afirma el vicepresidente ejecutivo de administración de marca y servicios de marketing de Verizon. Los nombres anteriores generaban demasiada confusión, creaban la imagen de una empresa

telefónica pasada de moda y “nos alejaban de la comercialización de nuevas áreas de innovaciones, como Internet de alta velocidad y servicios inalámbricos”. La nueva campaña de asignación de marca parece haber funcionado. Verizon Wireless ahora es el principal abastecedor de servicios telefónicos inalámbricos, con más de un 24 por ciento de participación de mercado. El segundo lugar lo ocupa Cingular Wireless, otra marca nueva creada por la sociedad conjunta de Bell South y SBC Communications.³⁶

Sin embargo, la creación de una nueva imagen y el hecho de reeducar a los clientes quizá constituya una ardua tarea. El costo de la creación de la marca Verizon incluyó decenas de millones de dólares sólo para una campaña publicitaria especial de cuatro semanas para anunciar su nuevo nombre, seguido de gastos sustanciales en publicidad continua. Y se trataba sólo del principio; la empresa tuvo que cambiar la pintura a su flota de 70,000 camiones, junto con sus talleres y centros de servicio. La campaña también implicó cambiar la rotulación a 250,000 teléfonos públicos, rediseñar 91 millones de estados de cuenta de clientes, y producir videos y otros materiales para la capacitación interna de los empleados.

Marketing de servicios

Los servicios han crecido de forma dramática en los últimos años. Ahora generan el 74 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos y casi el 60 por ciento de los gastos de consumo personal. Mientras que los puestos de trabajo en el sector servicios representaban el 55 por ciento de todos los empleos en 1970, ahora representan el 82 por ciento del empleo total. Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial, y constituyen la cuarta parte del valor de todo el comercio internacional.³⁷

Las industrias de servicios varían considerablemente. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* dan servicios a través de museos, beneficencia, Iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Un gran número de *organizaciones de negocios* brindan servicios: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, prácticas médicas y legales, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, detallistas, etcétera.

■ Las industrias de servicio varían considerablemente: Por ejemplo, los gobiernos ofrecen servicios por medio de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, escuelas y el servicio postal.

WHY DO WE CALL IT
CLICK-N-SHIP?
BECAUSE
i never have to leave my office to ship a package again.com
TOOK TOO LONG TO TYPE.

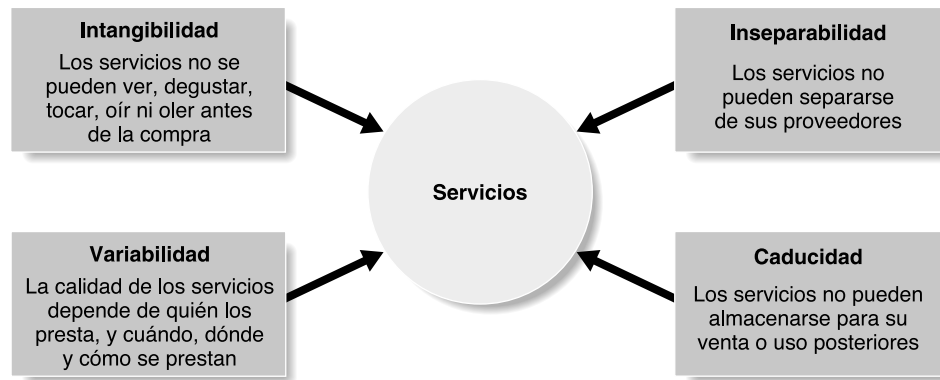
Click-N-Ship® Online Shipping. It's everything you need to ship your packages online. Calculate rates, print labels, pay postage, even get free Delivery Confirmation® service. Then just hand the package to your letter carrier. To get started, visit usps.com/clicknship. It's another simple way to ship from the U.S. Postal Service®

UNITED STATES
POSTAL SERVICE

usps.com

FIGURA 8.5

Cuatro características de los servicios.



Naturaleza y características de un servicio

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: *intangibilidad*, *inseparabilidad*, *variabilidad* y *caducidad* (véase la figura 8.5).

Intangibilidad de los servicios

Característica importante de este sector: No se pueden ver, degustar, tocar, oír ni oler antes de comprarse.

La **intangibilidad de los servicios** se refiere a que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, degustar u oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, quizás al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio. Obtienen conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, para enviar las señales correctas sobre la calidad. Un analista llama a esto *administración de evidencias*, donde la organización de servicio le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. La Clínica Mayo practica una buena administración de evidencias:³⁸

Cuando se trata de hospitales, para el paciente promedio es muy difícil juzgar la calidad del “producto”. Usted no lo puede someter a prueba, no puede devolverlo si no le gusta y necesita un grado avanzado para entenderlo. Entonces, cuando consideramos una institución médica, la mayoría de nosotros inconscientemente nos convertimos en detectives y buscamos evidencias de capacidad, cuidados e integridad. La Clínica Mayo no deja las evidencias a la suerte. Al administrar cuidadosamente un conjunto de señales visuales y de la experiencia, Mayo ofrece a los pacientes y a sus familiares evidencias concretas de sus fortalezas y valores. Por ejemplo, su personal está capacitado para demostrar que el paciente es lo *más* importante. Un paciente comenta impresionado: “Mi médico me llama a la casa para verificar cómo estoy. Desea trabajar con lo que es mejor para mi programa.” Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas, ya que fueron diseñadas cuidadosamente para aliviar el estrés, ofrecer un lugar de refugio, crear distracciones positivas, transmitir interés y respeto, demostrar competencia, acomodar a los familiares y facilitar la ubicación del paciente dentro del lugar. ¿El resultado? Comentarios excepcionalmente positivos y una lealtad permanente, lo cual ha permitido que la Clínica Mayo construya sin duda la marca más poderosa del cuidado de la salud, y con muy poca publicidad.

Inseparabilidad del servicio

Característica importante de los servicios —se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos individuos o máquinas.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo. La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. 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 influyen en el resultado del servicio.

La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, algunos hoteles —digamos el Marriott— tienen la reputación de dar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un hotel Marriott específico, quizás un empleado de la recepción sea alegre y eficiente; mientras que otro que esté sólo a unos metros tal vez sea desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado del Marriott varía de acuerdo con su energía y estado mental en el momento en que atiende a cada cliente.

Caducidad del servicio

Característica importante de los servicios —no pueden almacenarse para un uso o una venta posterior.

La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes las citas que éstos cancelan

- Indicadores de la calidad del servicio: Al administrar cuidadosamente las señales visuales y de la experiencia, la Clínica Mayo ofrece a los pacientes evidencias concretas de sus fortalezas y valores. Indica con claridad que “lo primero son las necesidades del paciente”.



porque el valor del servicio existía únicamente en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y los centros vacacionales cobran precios menores en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender durante los periodos de alta concurrencia.

Estrategias de marketing para compañías de servicios

Al igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados. Wal-Mart promete “siempre precios bajos, siempre”. Los hoteles Ritz-Carlton se posicionan como la oferta de una experiencia inolvidable que “vigoriza los sentidos, inspira bienestar y cumple incluso con los deseos y las necesidades que no expresan nuestros huéspedes”. En la Clínica Mayo, “lo más importante son las necesidades del paciente”. Estas y otras compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de mezcla de marketing.

Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales. En un negocio de productos, éstos son bastante estandarizados y se colocan en anaqueles en espera de clientes. Sin embargo, en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” *interactúan* para crear el servicio. De esta manera, los proveedores de servicios deben interactuar de manera eficaz con los clientes para crear un valor superior mientras se presta el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

La cadena servicio-utilidades

Las compañías de servicios exitosas centran su atención *tanto* en sus clientes *como* en sus empleados. Entienden la **cadena servicio-utilidades** que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes. Esta cadena consiste en cinco eslabones:³⁹

- *Calidad interna del servicio*: Selección y capacitación excelentes de empleados, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes tratan con los clientes, lo cual redundará en...

Cadena servicio-utilidades

La cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes.

- *Empleados de servicio satisfechos y productivos*: Más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redundará en...
- *Mayor valor del servicio*: Creación de valor y entrega de servicio más eficaces y eficientes para el cliente, lo cual redundará en...
- *Clientes satisfechos y leales*: Clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros individuos, lo cual redundará en...
- *Utilidades y crecimiento saludables*: Desempeño superior de la compañía de servicios.

Por lo tanto, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes. De hecho, el director general de Starbucks, Howard Schultz, incluso señaló que “los clientes vienen en segundo lugar: los empleados importan más”. La idea es que los empleados felices demostrarán su entusiasmo hacia los clientes, creando en éstos una mayor satisfacción. “Si el clamor de batalla de la empresa [es] exceder las expectativas de nuestros clientes”, dice Schultz, “entonces, como gerentes, primero debemos exceder las expectativas de nuestro personal”.⁴⁰

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las cuatro P. La figura 8.6 muestra que el marketing de servicios también requiere de un *marketing interno* y de un *marketing interactivo*. El **marketing interno** consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como apoyar al personal de servicio para que trabaje como un *equipo* y brinde satisfacción al cliente. Los mercadólogos tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder* al marketing externo. Por ejemplo, Ritz-Carlton orienta a sus empleados de forma cuidadosa, les inculca un sentimiento de orgullo, y los motiva al reconocer y recompensar las grandes hazañas de servicio.

El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtiene el producto. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de éste. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios deben dominar habilidades de marketing interactivo. Por ello, Ritz-Carlton selecciona únicamente a “individuos que se preocupan por la gente” y los capacita cuidadosamente en el arte de interactuar con los clientes, para satisfacer todas sus necesidades.

En el mercado actual, las compañías deben saber brindar interacciones que no sólo sean “de alto contacto”, sino también de “alta tecnología”. Por ejemplo, los clientes podrían inscribirse en el sitio Web de Charles Schwab y tener acceso a información de cuentas, investigación de inversiones, cotizaciones en tiempo real, movimientos después del horario normal y el centro de aprendizaje Schwab. Además, participan en eventos *on line* en vivo y chatean con representantes de atención al cliente. Los clientes que buscan interacciones más personales se ponen en contacto con representantes de servicio por vía telefónica o visitando una oficina local de Schwab. Por ende, Schwab domina el marketing interactivo en los tres niveles: llamadas, clics y visitas.

En la actualidad, conforme se incrementan los costos y la competencia, y conforme disminuyen la productividad y la calidad, se necesita un marketing de servicios más elaborado. Las compañías de servicios realizan tres tareas fundamentales de marketing: buscan incrementar su *diferenciación competitiva*, su *calidad de servicio* y su *productividad*.

Administración de la diferenciación del servicio

En estas épocas de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocupan menos por el proveedor que por el precio.

La solución para la competencia de precios es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La *oferta* puede incluir características innovadoras que distingan la oferta

Marketing interno

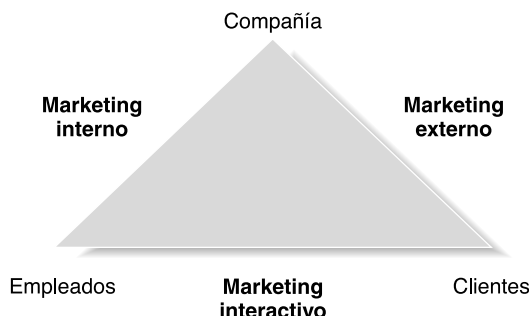
Marketing realizado por una empresa de servicios para capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes, y a todos los empleados de apoyo de servicio, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes.

Marketing interactivo

Marketing realizado por una empresa de servicios que reconoce que la calidad percibida del servicio depende en gran medida de la interacción comprador-vendedor.

FIGURA 8.6

Tres tipos de marketing en industrias de servicios.



Marketing real 8.2

Un sueño erótico

Alberto Kibrit sí mezcla los negocios con el placer y creó el primer centro comercial dedicado al sexo. A nadie en México se le había ocurrido la idea: un centro comercial donde los adultos pudieran ver una película erótica en tercera dimensión, comprarse un disfraz de bombero o de colegiala, visitar el área de cabinas más grande del país, entrar en una librería especializada, divertirse en una *table dance* o con los *strippers* desde las 14:00 hrs., hacerse un tatuaje o un *piercing*, recorrer un museo interactivo o participar en juegos de destreza con su respectivo premio. A nadie, salvo a Alberto Kibrit, lo cual parece incomprensible tratándose de una industria que, en el mercado legal, genera en México \$1,000 millones anuales y más de 20,000 empleos directos.

Apenas rebasaba los 20 años cuando pensó en crear Sex Capital, como resultado de una experiencia exitosa anterior: las Expo Sexo y Entretenimiento que este emprendedor desarrolló en 2004 y 2005, casi por casualidad. “Yo quería ser político, pero la idea de emprender un negocio llegó por casualidad cuando vi que las exposiciones sobre sexo se hacían regularmente en Estados Unidos y se me ocurrió intentarlo en México. No tenía dinero y eran pocos los que creían en mí; pero logré que un familiar me prestara \$10,000 dólares que usé para imprimir folletos y arrancar mi proyecto.” El gen empresarial lo traía en las venas, ya que su padre está en el negocio de los bienes raíces.

Después de una complicada búsqueda de participantes, logró realizar la primera Expo Sexo en el Palacio de los Deportes de la Ciudad de México. Ocupó 4,500 metros cuadrados y atrajo a 80,000 visitantes. Repitió la hazaña en 2005, alcanzando la capacidad máxima del sitio (17,000 metros cuadrados) y una taquilla de 100,000 personas, cinco veces más que los visitantes que se registran en la exposición de sexo en Las Vegas, la más importante en el mundo. Fue así que los \$10,000 que le prestaron se convirtieron en más de \$20 millones. “Pensé en este centro comercial

como una forma de tener una expo de sexo y entretenimiento los 365 días del año”, afirma el incipiente empresario. Hoy está por cumplir 24 años.

DÓNDE Y CON QUIÉN Sex Capital abarca prácticamente todas las áreas comerciales de la industria: lencería, disfraces eróticos, condoneras, librerías, videos, tatuajes y *piercing*, restaurantes, juegos de destreza y organización de despedidas de soltero(a), 82 cabinas de video y espectáculos en vivo para hombres y mujeres (sin contacto) y un museo interactivo.

Sex Capital tiene la ventaja de ubicarse en el Centro Histórico del Distrito Federal, en una zona comercial donde nadie habita en 200 metros a la redonda. “Si hay una plaza de la computación o zonas especializadas en novias o en lámparas, ¿por qué no incluir un centro dedicado al sexo?” Kibrit piensa que las remodelaciones de la zona pueden atraer a más clientes, pero también está convencido de que su centro comercial puede aumentar la atracción turística del Distrito Federal.

En la etapa de apertura esperan recibir 5,000 visitantes diarios, aunque la cifra podría crecer progresivamente. “Sabemos que vendrán ricos y pobres, gordos y flacos. El *boom* es tan fuerte que todos son clientes potenciales”, asegura convencido. Habrá negocios abiertos desde las 10:00 hrs. hasta las 4:00 hrs. del día siguiente. La idea es que las personas visiten el lugar con sus cónyuges, parejas, amigos o familiares. Los locales están iluminados y decorados de forma que no parezcan “lugares de mala muerte”, y ningún espacio puede exhibir abiertamente escenas o imágenes pornográficas. Incluso en la entrada hay guardias de seguridad que solicitan identificación a los más jóvenes.

Fuente: Ana Lourdes Esquivel, “Un sueño erótico”, Revista Expansión, 3 de noviembre de 2005.

de una empresa de las ofertas de la competencia. Algunos hoteles ofrecen renta de automóviles, servicios bancarios y de centros de negocios en sus vestíbulos, y conexiones de Internet de alta velocidad en sus habitaciones. Las líneas aéreas diferencian sus ofertas mediante programas de viajero frecuente y servicios especiales. Por ejemplo, British Airways ofrece a los viajeros internacionales camas planas y compartimentos privados para dormir, duchas después del vuelo y desayunos calientes a la carta.

Las compañías de servicios diferencian la *entrega* de sus servicios gracias a un personal de contacto más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Por ejemplo, muchas cadenas de abarrotes ofrecen compras *on line* y entrega a domicilio como una mejor forma de comprar, sin tener que conducir, estacionarse, hacer fila y llevar las compras a la casa.

Por último, las compañías de servicios también diferencian su *imagen* a través de símbolos y marcas. El Harris Bank de Chicago adoptó al león como símbolo de su papelería y publicidad, e incluso obsequia leones de felpa a sus nuevos clientes. El reconocido león Harris confiere una imagen de fortaleza y seguridad al banco. Otros símbolos de servicio 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 principales formas en que una empresa de servicios se puede diferenciar es entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores. Al igual que los fabricantes, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad impulsado por el cliente. Y, como los mercadólogos de productos, los prestadores de servicios necesitan identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. Por ejemplo, resulta más difícil coincidir en la calidad de un corte de cabello que en la calidad de una secadora de cabello. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de ca-

■ Diferenciación del servicio: British Airways ofrece a los viajeros internacionales camas planas y un compartimento privado para dormir, duchas después del vuelo y desayunos calientes a la carta.



lidad (la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega).⁴¹

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio, sino que buscan un servicio 100 por ciento libre de fallas. Un estándar de desempeño del 98 por ciento parecería bueno, aunque desde tal estándar, 64,000 paquetes de FedEx se perderían diariamente, 10 palabras estarían mal escritas en cada página impresa, 400,000 prescripciones no se surtirían cada día, y 8 días al año sería inseguro beber agua.⁴²

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aun cuando se esfuerzan mucho, incluso las mejores compañías ocasionalmente realizan una entrega tardía, queman un filete o tienen un empleado malhumorado. Sin embargo, una buena *recuperación de servicio* convertiría a los clientes enfadados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación originaría más compras y lealtad por parte de los clientes, que si todo hubiera salido bien desde el principio. Por lo tanto, las empresas deben trabajar no sólo para proporcionar un buen servicio cada vez, sino también para recuperarse de los errores en el servicio cuando esto ocurra.

El primer paso consiste en *facultar (empower)* a los empleados de atención en la línea frontal: concederles la autoridad, la responsabilidad y los incentivos que necesitan para reconocer, interesarse y ocuparse de las necesidades del cliente. Por ejemplo, en los hoteles Marriott empleados capacitados tienen la autoridad de hacer lo necesario, en el momento que sea, para hacer felices a los huéspedes. También se espera que ayuden a la gerencia a investigar las causas de las quejas de los clientes y que informen a los administradores la forma de mejorar el servicio general del hotel y la comodidad de los huéspedes.

Administración de la productividad del servicio

Con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios, lo cual se logra de varias formas: capacitando mejor a los empleados actuales o contratando a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También pueden incrementar la cantidad de su servicio sacrificando cierto grado de calidad. El proveedor “industrializa el servicio” al agregar equipo y estandarizar la producción, como el método de línea de ensamble que utiliza McDonald’s en la venta de comida rápida. Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las fábricas, también tienen un enorme potencial, que rara vez se utiliza, para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que se reduzca la calidad. Los intentos por industrializar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo. Pero también reducirían su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los consumidores. En resumen, se podría “descomponer” el servicio.

Consideraciones adicionales de los productos

En este apartado estudiaremos dos aspectos adicionales de la política de productos: la responsabilidad social en las decisiones del producto, y asuntos de marketing internacional de bienes y servicios.

Decisiones del producto y responsabilidad social

Las decisiones del producto llaman la atención del público. Los mercadólogos deben considerar con detalle los temas de políticas públicas y reglamentación que implican la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto, y las garantías del mismo.

Respecto de los productos nuevos, el gobierno busca evitar que las compañías agreguen productos a través de fusiones, si sus efectos amenazan con disminuir la competencia. Las compañías que eliminan productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales, escritas o implícitas, con proveedores, distribuidores y clientes que resulten afectados negativamente por la eliminación del producto. Las compañías también deben obedecer las leyes de patentes cuando desarrollan productos nuevos. Una empresa no puede fabricar un producto que sea ilegalmente similar a un producto establecido de otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir leyes específicas respecto de la calidad y seguridad del producto. La ley Federal de Alimentos, Medicinas y Cosméticos protege a los consumidores de alimentos, medicinas y cosméticos que son inseguros o están adulterados. Varias leyes obligan la inspección de las condiciones sanitarias en las industrias que procesan carne y productos avícolas. Se han aprobado leyes de seguridad que regulan las telas, las sustancias químicas, los automóviles, los juguetes, las medicinas y las sustancias venenosas. La ley de Seguridad de los Productos para el Consumidor de 1972 estableció una Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor que tiene la autoridad de prohibir o decomisar productos potencialmente nocivos y de imponer sanciones severas por la violación de la ley.

Si los consumidores sufren daños por un producto diseñado de forma defectuosa, pueden demandar a los fabricantes o distribuidores. Actualmente cada año se realizan cerca de 110,000 juicios federales y estatales de responsabilidad legal contra productos, con una compensación obligatoria media de \$1.8 millones y compensaciones individuales que a menudo suman decenas o incluso cientos de millones de dólares. Por ejemplo, recientemente un jurado dispuso que Ford debe pagar casi \$369 millones a una mujer paralizada por una volcadura en un Ford Explorer.⁴³

Este fenómeno ha originado incrementos sustanciales en los costos de los seguros de responsabilidad legal de los productos, provocando grandes problemas en algunas industrias. Algunas compañías transfieren estos altos costos a los consumidores aumentando los precios. Otras se ven obligadas a discontinuar líneas de productos muy riesgosas. Algunas compañías ahora nombran “representantes de productos”, cuyo trabajo consiste en proteger a los consumidores de daños, y a la empresa de la responsabilidad legal, al realizar investigaciones preventivas sobre los riesgos potenciales de los productos.⁴⁴

Muchos fabricantes ofrecen garantías por escrito de productos para convencer a los clientes de su calidad. Para proteger a los consumidores, el Congreso aprobó la Ley de Garantía Magnuson-Moss en 1975. La ley exige que las garantías totales cubran ciertos estándares mínimos, incluyendo la reparación “dentro de un tiempo razonable sin costo”, o el reemplazo o reembolso totales, si el producto no funciona “después de un número razonable de intentos” de reparación. De lo contrario, la compañía debe dejar en claro que ofrece sólo una garantía limitada. La ley ha obligado a que varios fabricantes cambien de garantías totales a garantías limitadas y que lo expresen con claridad, e incluso que otros dejen de ofrecerlas.

Marketing de productos y servicios internacionales

Los mercadólogos de productos y servicios internacionales enfrentan desafíos especiales. Primero, deben determinar qué productos y servicios introducir y en qué países. Luego, tienen que decidir qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados internacionales.

Por un lado, a las compañías les gustaría estandarizar sus ofertas, pues la estandarización ayuda a una empresa a crear una imagen mundial consistente, y también reduce los costos de fabricación, y elimina la duplicación de labores de investigación y desarrollo, publicidad y diseño de productos. Por otro lado, los consumidores de todo el mundo difieren en cuanto a su cultura, actitudes y comportamientos de compra. Los mercados también varían en sus condiciones económicas, competencia, requisitos legales y entornos físicos. Las empresas por lo regular deben responder a tales diferencias adaptando las ofertas de sus productos. Algo tan sencillo como una conexión eléctrica podría originar grandes dificultades con los productos:

Quienes hayan viajado por Europa, conocen la frustración que provocan las conexiones eléctricas, los diferentes voltajes y otras molestias de los viajes internacionales [...] Philips, el fabricante de aparatos eléctricos, tiene que producir doce tipos de planchas para atender sólo a su mercado europeo. El problema es que en Europa no hay un estándar [eléctrico] universal. Las clavijas de las planchas se insertan en diferentes contactos en los distintos países. Algunos tienen tres polos, otros sólo dos; las clavijas se insertan en el contacto en forma recta o en ángulo; son redondas o rectangulares, gruesas, delgadas y algunas veces con cubierta. Existen patrones de conectores circulares, cuadrados, pentagonales y hexagonales. Algunos están perforados y otros ranurados. Un conector francés tiene un hueco en forma de ojo de cerradura. ¿Busca una solución? Un servicio de viajes *on line* vende un elaborado juego de adaptadores de clavijas de 10 piezas para los viajeros internacionales por \$65.00.⁴⁵

El empaque también presenta nuevos desafíos a los mercadólogos internacionales. Los aspectos del empaque pueden ser sutiles. Por ejemplo, los nombres, las etiquetas y los colores serían difíciles de traducir de una cultura a otra. Una compañía que utiliza flores amarillas en su logotipo quizá tenga éxito en Estados Unidos, aunque fracasaría en México, donde algunas flores amarillas (como el cempasúchitl) simbolizan la muerte. Asimismo, aunque Natures's Gift sería un nombre atractivo para las setas tipo gourmet en Estados Unidos, sería impropio en Alemania, donde *gift* significa veneno. También sería necesario adaptar el empaque para hacerlo congruente con las características físicas de los consumidores en distintas partes del mundo. Por ejemplo, en Japón las bebidas gaseosas se venden en latas más pequeñas, para que se ajusten mejor a las manos de los nipones. Por lo tanto, aunque la estandarización de productos y empaques podría generar beneficios, las compañías por lo general deben adaptar sus ofertas a las necesidades singulares de mercados internacionales específicos.

Los mercadólogos de servicios también enfrentan desafíos especiales al globalizarse. Algunas industrias de servicios tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue uno de los primeros sectores que creció internacionalmente. Los bancos necesitaban prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de divisas y créditos extranjeros, para sus clientes nacionales que desearan hacer comercio exterior. En años recientes, muchos bancos se han convertido en instituciones verdaderamente internacionales. El banco alemán Deutsche Bank, por ejemplo, atiende a más de 12 millones de clientes en 74 países. Para los clientes de todo el mundo que desean crecer de forma global, Deutsche Bank podría prestarles dinero no sólo en Frankfurt, sino también en Zurich, Londres, París y Tokio.⁴⁶

Las industrias de servicios profesionales y de negocios como contabilidad, consultoría administrativa y publicidad se acaban de internacionalizar hace poco tiempo. El crecimiento mundial de estas compañías surgió después de la globalización de las empresas que atienden. Por ejemplo, conforme sus clientes empezaron a utilizar estrategias globales de marketing y publicidad, las agencias publicitarias respondieron globalizando sus propias operaciones. McCann-Erickson WorldWide, una importante agencia de publicidad estadounidense, opera en más de 130 países y da servicio a clientes internacionales como Coca-Cola, General Motors, ExxonMobile, Microsoft, Johnson & Johnson y Unilever en mercados que van desde Estados Unidos y Canadá, hasta Corea y Kazajistán. Asimismo, McCann-Erickson es una empresa de Interpublic Group of Companies, una inmensa red mundial de compañías que ofrecen servicios de publicidad y marketing.⁴⁷

Los detallistas al detalle se cuentan entre los últimos negocios de servicios en incursionar en el mercado global. A medida de que sus mercados nacionales se saturan, detallistas como Wal-Mart, Office Depot y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia los mercados extranjeros de más rápido crecimiento. Por ejemplo, cada año desde 1995, Wal-Mart ingresa a un país nuevo; su división de ventas internacionales creció más del 15 por ciento el año pasado, llegando a más de \$40 mil millones. Algunos detallistas extranjeros están haciendo algo similar. El detallista japonés Yaohan ahora opera en el centro de compras más grande de Asia, la torre de 21 pisos Nextage Shanghai en China, y Carrefour de Francia es el principal detallista en Brasil y Argentina. Los compradores asiáticos ahora adquieren productos estadounidenses en las tiendas holandesas Makro, que ahora conforma el grupo de tiendas más grande del Sudeste Asiático, con ventas en esa región de más de \$2 mil millones.⁴⁸

Las compañías de servicios que desean operar en otros países no siempre son recibidas con los brazos abiertos. Mientras que los fabricantes suelen enfrentar restricciones sencillas en términos de aranceles, pago de derechos o divisas cuando intentan vender sus productos en otro país, los proveedores de servicios suelen enfrentar barreras más sutiles. En algunos casos, las regulaciones que afectan a las compañías de servicio internacionales, reflejan las tradiciones del país anfitrión. En otros, aparentemente protegen las nacientes industrias de servicios del país contra los grandes competidores globales que cuentan con mayores recursos. Sin embargo, en otros casos las restricciones parecen no tener más propósito que el de dificultar el ingreso de las compañías de servicios extranjeras.

A pesar de estas dificultades, la tendencia hacia el crecimiento de las empresas internacionales de servicios continuará, especialmente en las áreas de banca, líneas aéreas, telecomunicaciones y servicios profesionales. En la actualidad, las compañías de servicio ya no tan sólo persiguen a sus clientes fabricantes, sino que están encabezando la expansión mundial.

■ Los detallistas se cuentan entre los últimos negocios de servicios en incursionar en el mercado global. En la fotografía compradores asiáticos adquieren productos estadounidenses en la tienda holandesa Makro, en Kuala Lumpur.



> Repaso de conceptos <

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. De hecho, muchas ofertas de marketing consisten en combinaciones de bienes tangibles y de servicios: con los *bienes tangibles puros* en un extremo, y los servicios puros en el otro. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes se percibe en tres niveles. El *producto central* consta de los principales beneficios de solución de problemas que buscan los consumidores cuando compran un producto. El *producto real* existe alrededor del central e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, el nombre de marca y el empaque. El *producto aumentado* es el *producto real* más los diversos servicios y beneficios que lo acompañan, como la garantía, la entrega sin costo, la instalación y el mantenimiento.

1. Defina qué es un *producto* y las principales clasificaciones de productos y servicios.

De manera general, un *producto* es 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 objetos físicos, pero también servicios, eventos, individuos, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. Los servicios son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y que son esencialmente intangibles, como los *servicios* bancarios, la hotelería, la elaboración de la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

Los productos y los servicios se dividen en dos clases generales, con base en el tipo de consumidor que los utiliza. Los *productos de consumo final* (los que adquieren consumidores individuales) suelen clasificarse de acuerdo con los hábitos de compra del consumidor (productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados). Los *productos industriales* (que se adquieren para un procesamiento ulterior o para usarse en la conducción de un negocio) abarcan materiales y partes, bienes de capital, así como suministros y servicios. Otras entidades susceptibles de comercializarse (como organizaciones, personas, lugares e ideas) también se considerarían productos.

2. Describa las decisiones que toman las empresas respecto de sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos.

Las decisiones sobre productos individuales implican los *atributos del producto*, la asignación de marca, el empaque, el etiquetado y los servicios de apoyo al producto. Las decisiones sobre atributos del producto incluyen la calidad del producto, sus características, y su estilo

y diseño. Las decisiones sobre asignación de marca implican elegir un nombre de marca y desarrollar una estrategia de marca. El *empaquetado* ofrece muchos beneficios importantes como protección, economía, conveniencia y promoción. Las decisiones sobre empaque a menudo abarcan el diseño de *etiquetas* que identifiquen, describan y quizá promocionen el producto. Las compañías también desarrollan *servicios de apoyo al producto*, que mejoran el servicio y la satisfacción del cliente, y lo protegen en contra de los competidores.

La mayoría de las compañías fabrican una línea de productos en vez de un solo producto. Una *línea de productos* es un grupo de bienes que están relacionados respecto de su función, necesidades de compra del cliente o canales de distribución. La *extensión de la línea* implica expandir una línea hacia abajo, hacia arriba o hacia ambas direcciones para cubrir un hueco que, de otra manera, llenaría un competidor. En contraste, el *rellenado de línea* consiste en agregar artículos a la línea actual. Todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece a los clientes constituyen la *mezcla de productos*, la cual se describe en cuatro dimensiones: ancho, extensión, profundidad y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas para desarrollar la estrategia de producto de la empresa.

3. Analice la estrategia de marca, es decir, las decisiones que toman las empresas para crear y administrar sus marcas.

Algunos analistas consideran que las marcas son el principal valor de una compañía. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que se componen de todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. El *valor de marca* es el efecto diferencial positivo que tiene el hecho de conocer el nombre de la marca, en la respuesta de los clientes hacia el producto o servicio. Una marca con un valor sólido es un recurso muy valioso.

Al crear marcas, las empresas necesitan tomar decisiones acerca del posicionamiento, la selección del nombre, el patrocinio y el desarrollo de la marca. El *posicionamiento de la marca* más poderoso es aquel que se crea con base en las creencias y los valores de los clientes. La *elección del nombre de marca* implica encontrar el mejor nombre a partir de una revisión cuidadosa de los beneficios del producto, el mercado meta y la estrategia de marketing propuestos. Un fabricante tiene cuatro opciones de *patrocinio de marca*: lanzar una *marca de fabricante* (o marca nacional), vender a distribuidores que utilizan una *marca privada*, comercializar *marcas con licencia* o unir fuerzas con otra empresa para lanzar un producto de *marca conjunta*. La empresa también tiene cuatro opciones cuando desarrolla una

marca: introducir *extensiones de línea, extensiones de marca, multimarcas o marcas nuevas*.

Las compañías deben construir y administrar sus marcas con cuidado. El posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. La publicidad ayuda, pero las marcas no se mantienen tan sólo gracias a la publicidad, sino a través de la *experiencia de marca*. Los consumidores conocen las marcas mediante diversas formas de contacto e interacción. La compañía debe poner cuidado tanto al manejo de estos puntos de contacto, como el que pone en el desarrollo de sus anuncios. Por ello, la administración de activos de las marcas de una empresa ya no debe dejarse sólo a los gerentes de marca. En la actualidad algunas empresas están formando equipos para lograr una mejor administración de sus principales marcas. Finalmente, las compañías deben auditar periódicamente las fortalezas y las debilidades de sus marcas. En algunos casos, las marcas necesitan reposicionarse debido a que las preferencias de los clientes cambian o a que surgen nuevos competidores. Otros casos podrían requerir de un *cambio completo de la marca* de un producto, servicio o empresa.

4. Identifique las cuatro características que afectan el marketing de un servicio y los aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios.

Los *servicios* se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales: son *intangibles, inseparables, variables y perecederos*. Cada característica plantea problemas y requisitos de marketing. Los mercadólogos trabajan para lograr que los servicios sean más tangibles, para aumentar

la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, para estandarizar la calidad ante la variabilidad, y para incrementar los movimientos de demanda y las capacidades de abastecimiento ante la caducidad de los servicios.

Las buenas empresas de servicios enfocan su atención *tanto* en los clientes como en los empleados; entienden la *cadena de servicio-utilidad*, que vincula las utilidades del servicio de la compañía con la satisfacción de los empleados y los clientes. La estrategia de marketing de servicio no sólo necesita del marketing externo, sino también del *marketing interno* para motivar a los empleados, y del *marketing interactivo* para incrementar las habilidades de entrega del servicio de quienes lo prestan. Para tener éxito, los mercadólogos de servicios deben establecer una *diferenciación competitiva*, ofrecer un *servicio de alta calidad* y encontrar formas para aumentar la *productividad del servicio*.

5. Analice dos temas adicionales sobre el producto: las decisiones de producto socialmente responsable y el marketing internacional de productos y servicios.

Los mercadólogos deben tomar en cuenta dos aspectos adicionales del producto. El primero es la *responsabilidad social*, que incluye asuntos de política pública y reglamentación respecto de la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto, y la garantía del mismo. El segundo implica los desafíos especiales que enfrentan los mercadólogos internacionales de productos y servicios, quienes deben decidir qué tanto estandarizar o adaptar sus ofertas a los mercados mundiales.

> Términos clave <

Cadena servicio-utilidades 263
Caducidad del servicio 262
Calidad del producto 244
Empaque 247
Extensiones de línea 258
Extensiones de marca 259
Inseparabilidad del servicio 262
Intangibilidad de los servicios 262

Línea de productos 250
Marca 246
Marcas privadas (o marcas de tienda) 255
Marcas conjuntas 258
Marketing interactivo 264
Marketing interno 264
Marketing social 243

Mezcla de productos (o surtido de productos) 251
Producto 237
Productos de compra 239
Productos de consumo 239
Productos de conveniencia 239
Productos de especialidad 240
Productos industriales 240

Productos no buscados 240
Servicios 237
Valor de marca 253
Variabilidad del servicio 262

> Análisis de conceptos <

1. ¿El sistema operativo Windows XP Profesional de Microsoft es un producto o un servicio? Describa los niveles central, real y aumentado de esta oferta de software.
2. ¿Qué es una marca? Describa el valor de la asignación de marca tanto para el comprador como para el vendedor.
3. Explique por qué el valor de marca es importante para el vendedor. ¿Cuál es la diferencia entre capital de marca y valor de marca?
4. ¿Cuáles son los tres niveles de posicionamiento de marca analizados en este capítulo? ¿En qué nivel colocaría el siguiente encabe-

zado de anuncio: “Unos cuantos. Los orgullosos. Los Marinos”? ¿Por qué?

5. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria es uno de los principales bancos en el mundo (visite www.bbva.com). ¿Las actividades de asesoría financiera que realiza BBVA cumplen con las cuatro características especiales de un servicio? Explique.
6. ¿Cuáles son los cinco eslabones en la cadena del servicio? ¿Por qué el concepto de servicio-utilidad es tan importante para las compañías de servicios?

> Aplicación de conceptos <

1. Los productos y los servicios se dividen en dos clasificaciones generales: de consumo final e industriales. Además se clasifican por la forma en que los clientes los adquieren. Visite los cinco sitios Web que se listan a continuación, y determine si cada producto o servicio es de consumo o industrial, y cuál es su subtipo. Si existe un sitio de Internet de estas empresas en su país, puede optar por entrar en él, siempre y cuando en dicho sitio se defina lo que se pregunta anteriormente.

- www.electroluxusa.com/
- <http://looneytunes.warnerbros.com/web/homepage/homepage.jsp>
- www.leoburnett.com

- www.army.mil/
- www.google.com/

2. Utilice las seis cualidades que debería poseer un buen nombre de marca, y elabore uno para un producto para el cuidado personal con la siguiente misión de posicionamiento:

“Dirigido a individuos de la generación X que practican deportes, _____ es un desodorante que combina una protección efectiva con una fragancia perdurable y seductora que aumentará su éxito en los romances.”

- Suponga que es el director de marketing de un fabricante de tablas para la nieve y para practicar surfing en el mar. La empresa tiene una participación del 45 por ciento en el segmento de hombres de 18 a 29 años de edad, y está considerando la posibilidad de exten-

der la marca al desarrollar una línea de ropa deportiva afín, para dirigirla a mujeres de entre 18 y 29 años. Dé sus argumentos a favor o en contra de una extensión como ésta.

> Enfoque en la tecnología <

Según su sitio Web, “la misión de eBay consiste en ofrecer una plataforma de comercio mundial, donde prácticamente cualquiera pueda comerciar casi cualquier cosa”. Desde su fundación en 1995, eBay ha creado el sitio de Internet más visitado del mundo. Cualquier día, usted encontrará millones de miembros revisando, cotizando y adquiriendo los cientos de miles de artículos listados en eBay. Los miembros pueden adquirir un artículo en una subasta o a un precio fijo. eBay se enfoca en una comunidad de miembros, tanto compradores como vendedores. Tiene muchas características que mejoran la experiencia comercial. Una de las más importantes es el eBay Feedback. Ésta característica capta, en pocas palabras y símbolos,

la “reputación” de los miembros. Otros servicios *on line* incluyen pagos convenientes, así como una gran variedad de herramientas para compradores, vendedores y productores. Visite www.ebay.com, dé un paseo por el sitio y después conteste las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicio brinda eBay a sus miembros?
- ¿De qué manera eBay se diferenció de sus competidores?
- ¿El poder de la herramienta eBay Feedback es más realidad que ficción?

> Enfoque en la ética <

Como un acto de responsabilidad social y para evitar problemas potenciales, muchas compañías patrocinan comités consultivos de productos. Formados por personal de las empresas, organismos defensores de consumidores, funcionarios que legislan y regulan, e intermediarios de canal, estos grupos se reúnen con frecuencia para revisar y hablar sobre nuevos productos, servicios y prácticas que exploran sus empresas patrocinadoras. Un beneficio real de tales reuniones es que la empresa a menudo conoce los asuntos y problemas significativos antes de realizar una inversión o lanzamiento de mercado importantes.

- ¿Para una compañía son relevantes este tipo de comités consultivos? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas?
- ¿Esta clase de actividad es más adecuada para una compañía de productos que para una de servicios?
- ¿Qué tipo de personal de la empresa patrocinadora debería asignarse a esta clase de comités? ¿Y qué tipo de personal externo a la empresa?

Caso empresarial

CONVERSE: ¡CHUCKS, LOS AMAMOS!

El primer equipo olímpico de básquetbol los utilizó; dominaron las canchas de este deporte (amateurs y profesionales) durante más de 40 años; el Dr. J los hizo famosos; Kurt Cobain murió con ellos puestos. ¿Qué son? Converse All Stars —en especial los famosos Chuck Taylor All Stars, mejor conocidos en el mundo como *Chucks*.

Comparados con las maravillas de la ingeniería del desempeño actual, los Converse Chucks son zapatos muy sencillos. Punteras de hule, extensión de lona hasta el tobillo en negro, blanco y rojo, y una franja azul en la parte trasera que dice “Hecho en Estados Unidos” eran las principales características de los Chucks. Pero, nuevamente, comparados con las costosas maravillas modernas, los Chucks son muy accesibles: cuestan aproximadamente \$35, lo cual debe suavizar los corazones y las carteras de los padres en todo el mundo.

Converse inventó los zapatos para básquetbol, y a mediados de la década de 1970, de un 70 a un 80 por ciento de los jugadores de este deporte aun los utilizaban. Sin embargo, en la actualidad la participación de mercado de la empresa se redujo a tan sólo un 1.35 por ciento del mercado total de calzado deportivo. Converse ya no es una compañía independiente; se declaró en bancarrota y Nike la compró en 2003 por \$305 millones. Entonces, la pregunta es: ¿Qué ha-

rá Nike con Converse? Antes de responder a esta pregunta, veamos la historia de Converse.

Marquis fundó Converse en 1908, en North Reading, Massachusetts. En 1917 la compañía lanzó un zapato de lona, en forma de bota, llamado All Star. En 1923 se le cambió el nombre a Chuck Taylor, en honor de un jugador semiprofesional de básquetbol originario de Akron, Ohio. Cuando terminó su carrera deportiva, Charles “Chuck” Taylor se convirtió en un miembro dinámico de la fuerza de ventas de Converse. Viajó por todo el medio oeste, deteniéndose en las canchas deportivas para vender su calzado a los jugadores. Algunos consideran que Taylor es el Phil Knight original, director general de Nike, quien también empezó vendiendo calzado afuera de las pistas, en la parte trasera de su camioneta. Durante las décadas de 1930, 1940, 1950 y 1960, los Chucks eran *los* zapatos que todos deseaban tener.

A principios de la década de 1980, con una posición segura en el mercado del calzado para básquetbol (o al menos así se creía), Converse creó otras líneas de zapatos deportivos. Introdujo un zapato para tenis avalado por Jimmy Connors y Chris Evert Lloyd. También lanzó un modelo especial para correr. En 1984, Converse era la única compañía de artículos deportivos que patrocinaba las Olimpiadas.

Aparentemente tales movimientos lograron el éxito. En 1983 sus ventas aumentaron un 21 por ciento y alcanzaron los \$209 millones de dólares; las ventas de los zapatos para tenis crecieron de \$5 a \$24 millones, y las ventas del modelo para correr se incrementaron en un 73 por ciento. Los análisis del mercado atribuyeron el éxito a los nuevos materiales y diseños. Por ejemplo, el mejor zapato para correr de la línea incluía barras estabilizadoras diseñadas para reducir las lesiones de rodilla. Además, la compañía presentó su primer zapato para básquetbol diseñado biomecánicamente, el cual ofrecía un mejor apoyo y mayor flexibilidad.

Sin embargo, para 1986, la suerte de Converse dio un giro dramático y fue vendida al fabricante y detallista de productos de consumo, Interco, por cerca de \$132 millones. A finales de la década de 1980, Converse ya había sido superada por varios competidores. En 1989 las cuatro principales empresas de zapatos deportivos eran Nike, con un 26 por ciento de participación de mercado; Reebok, con un 23 por ciento; L. A. Gear, con el 13 por ciento; y Converse, con el 5 por ciento. Nike y Reebok habían competido durante varios años por el primer lugar, y ambos declaraban un posicionamiento por desempeño. Mientras tanto, nadie veía a L. A. Gear llegar al mercado con una moda atractiva y ventas crecientes. Tratando de enfrentar el desafío Air Jordan/Nike, Converse lanzó The Magic Line, en referencia al defensa de los Lakers de L. A., Magic Johnson. Su estrategia se enfocó en el precio. Los Magic costaban \$80, mientras que los zapatos deportivos de alta tecnología se vendían hasta por \$175. Los gerentes de marketing de Converse consideraban que los padres no pagarían tanto, y que a los niños les agradarían los zapatos porque eran lo suficientemente buenos para Magic Johnson. Irónicamente, en tanto Nike estaba captando rápidamente ventas con su calzado para básquetbol, Converse aún era la marca oficial de la NBA, lo cual le daba el derecho de utilizar el logotipo de ésta en su publicidad.

Gracias a su participación publicitaria, la década de 1980 fue la época del gran sueño de los atletas profesionales. Las compañías estaban contratando estrellas del deporte, pagando mucho, mucho dinero. Nike contaba con el mayor grupo de jugadores, incluyendo a Bo Jackson, Charles Barkley, Shaquille O'Neal y Michael Jordan. Reebok enfocaba sus anuncios en el desempeño. Converse tenía a Larry Bird (de los Celtics de Boston), Julius Irving, "Dr. J", (de los 76 de Filadelfia), Larry Johnson (de los Hornets de Charlotte) y, desde luego, a Magic Johnson. L. A. Gear también tenía un apoyo deportivo, básicamente por parte de Joe Montana (de los 49 de San Francisco); aunque aún había otros más: Kareem Abdul Jabar, Akeem Alajuwani y Karl Malone.

Para 1993, la debilitada compañía Converse modificó su estrategia de posicionamiento. En vez de enfocarse en el básquetbol y en los Chucks, buscó capitalizar una imagen que al mismo tiempo fuera sexualmente atractiva y encantadoramente callejera. Un anuncio presentaba a una mujer recostada sobre una mesa mientras la cámara recorría su cuerpo de arriba abajo, para mostrar que ella usaba un par de zapatos Converse, con un tatuaje de Converse en su tobillo.

Otro anuncio, llamado "Feo", mostraba a un hombre con apariencia intimidante que gritaba a la cámara: "En el mundo hay un número mucho mayor de esas personas a las que tú llamas feas que personas bonitas. Nosotros no tenemos cuerpos frondosos... ni no los queremos. No deseamos vivir en un comercial de cerveza. El punto es ser hermoso... ¡el punto es ser tú mismo!" Estos anuncios fueron considerados fuertes y provocativos, y estaban dirigidos a un nuevo segmento del mercado que estaba más interesado en la moda. El director creativo de la agencia publicitaria, Rick Hirstek, comentó que esos anuncios eran lo que estaba buscando el mercado meta; que no se suponía que debían atraer a la mayoría, y que sus clientes (¿del tipo Converse?) tenían un umbral más elevado para la conmoción.

En esta campaña nada fue sagrado. Incluso se eliminó la asociación del venerable zapato Chuck Taylor All Star con el básquetbol, y se le dio nueva vida como una manifestación de la moda. Al principio, los zapatos All Star no necesitaron publicidad para ponerse de moda. Candy Pratts, directora de moda de zapatos y accesorios de la revista *Vogue*, señaló: "Es increíble. Es el momento de Converse. Se trata de lo viejo que es nuevo. Ellos trabajan con la moda actual de la ropa holgada que se ajusta a cualquiera." Ella estaba usando el calzado deportivo de bota con diversos diseños. La mejor parte, según Candy, era que esta tendencia no provenía de la publicidad, sino de los jóvenes en las calles.

Sin embargo, Converse necesitaba algo más. En 1992, sus ventas fueron de tan sólo \$215 millones, con una magra participación de mercado del 3.6 por ciento. Además, enfrentaba problemas de costos. Durante décadas, los Converse se fabricaron en Estados Unidos. A principios de la década de 1990, los costos de fabricación de zapatos en Estados Unidos eran demasiado altos. Por su bajo precio y altos costos, los márgenes de utilidades de Converse eran muy reducidos para costear la publicidad y el marketing de la marca. Con verdadera tristeza, Converse cerró sus plantas estadounidenses y contrató la producción con una compañía hindú. La gerencia admitió que se había aferrado demasiado tiempo a la declaración de "Hecho en Estados Unidos". Durante años creyó que tal aseveración le proporcionaría una ventaja competitiva sobre Nike y Reebok, en especial cuando salieron a la luz los escándalos sobre las condiciones laborales en las plantas que Nike tenía en el Sureste Asiático.

No obstante, la situación continuó empeorando. En 1996, Converse se tuvo que reestructurar como consecuencia de las bajas ventas de 1995. La compañía recortó 594 empleos de un poco más de 2,000 y reorganizó su producto en cuatro categorías: básquetbol, atletismo-esparcimiento, entrenamiento y niños (note que no hay modelos para tenis ni zapatos para correr, aunque Converse alguna vez fue muy competitivo en esas áreas). Buscando impulsar sus zapatos para básquetbol, colocó la famosa firma de Chuck Taylor en una nueva línea de calzado de desempeño: la colección All Star 2000.

Motivada por el exitoso relanzamiento de All Star 2000, la compañía decidió lanzar otra línea nueva llamada Dr. J 2000. Siendo una nueva versión del zapato de la década de

1970, el modelo se respaldó con una publicidad significativa. Se eligió al Dr. J porque los niños les dijeron a los investigadores de Converse que él era lo suficientemente agradable como para llevar tal calzado. El eslogan publicitario de la campaña fue “Lleva tu alma hasta el límite”, y los anuncios consistieron en dibujos animados de Julius Irving realizando su famoso baile con la música de Stevie Wonder. Por desgracia, Dr. J 2000 logró resultados decepcionantes.

Durante el cambio de siglo, surgió la nostalgia. Jimi Hendrix apareció en la revista *Rolling Stone* y el vw sedán tenía grandes ventas. Los consumidores buscaban lo “retro”, y las compañías estaban rediseñando productos clásicos; y ningún zapato deportivo era más clásico que los Chuck. De esta manera, la compañía lanzó un zapato negro actualizado, el EZ Chucks.

En 2000 Converse también introdujo una línea de zapatos para los aficionados al monopatín (patineta). Los jóvenes habían empezado a usar Converse por su precio bajo, y la compañía seleccionó al segmento de mercado de la contracultura, y se convirtió en la favorita del grupo que despreciaba el estatus quo y lo corporativo. También atrajo al grupo que se manifestaba en contra de lo ostentoso, cansado de los zapatos de poliéster y materiales sintéticos promovidos por Michael Jordan. Este segmento quería “antimarcas” que reflejaran su perspectiva en contra de la globalización. El dependiente de la tienda de discos de Molly Ringwald en “Pretty in Pink” usaba Chucks, al igual que Kurt Cobain cuando se suicidó.

Converse persistía, aunque continuaba pendiendo de un hilo. En 2001 la compañía tenía 180 empleados y ventas por \$185 millones. No obstante, se le reconocía como una marca mundial y contaba con un fuerte valor de marca en el mercado; era reconocida. La pregunta era si “¿la compañía lograría que los productos respaldaran su reputación?” Luego aparece Nike y realiza la compra.

Al principio, Nike dejó que la gerencia de Converse aplicara su propia estrategia de negocios, aunque le ayudó con fondos para publicidad. Después de casi una década de ausencia en la publicidad televisiva, Converse produjo anuncios con la frase “la primera escuela”. Se concentró básicamente en el básquetbol, no en jugadores famosos. Los anuncios mostraban un balón de básquetbol en movimiento y cuando se lanza a la canasta, pero a ningún jugador. Los anuncios eran “narrados” por Mos Def, “Antes de que el señor Taylor le enseñara al mundo a jugar. Antes de la fibra de vidrio. Antes del parquet. Antes de que la palabra ‘Doctor’ se pronunciara junto a una J. Y cuando los salones de baile eran las canchas deportivas que estaban en boca de todos. Antes del *hype* y antes del *dunk*. Después del *rhythm and blues* pero antes del *funk*. Antes del dinero y antes de la fama. Antes de la nueva y la vieja escuela. Antes de que la escuela tuviera un nombre. Sólo existían el balón y el alma del juego”. El anuncio terminaba con imágenes del logotipo Converse o del Chuck Taylor All Star.

Entonces, regresando la pregunta original. ¿Que hará Nike con Converse? Algunos analistas consideran que Converse se

debería convertir en una marca de segundo nivel. Nike podría utilizarla para vender millones y millones de pares en Wal-Mart y Target: un tipo de escenario como el de donde “Sam Walton conoce a Chuck Taylor”. Otra opción consistiría en posicionar a Converse como una expresión de la moda. El anuncio de la vieja escuela está funcionando, pues las ventas se incrementaron. Ésta podría ser una oportunidad de oro para que Nike penetre en el negocio de “los clásicos”, donde podría realizar creaciones especiales en distintos colores y estilos para refrescar continuamente la línea. A la gente le gustan los zapatos *retro*. Una tercera posibilidad sería posicionar Converse como zapatos de desempeño. Nike cuenta con la tecnología, los dólares y la influencia en el mercado para intentarlo.

Pero, ¿por qué llevar una marca clásica, reconocida mundialmente, a Wal-Mart? Una vez que llegue ahí, ya no volverá a ser Chuck. Será un zapato de descuento. Y ¿por qué tomar un zapato para básquetbol y venderlo simplemente como una expresión de la moda? Las modas vienen y se van. ¿Por qué tomar ese riesgo? Después de todo, ¿por qué Nike crearía una marca rival de desempeño? ¿Acaso no estaría “canibalizando” sus propias ventas?

¿Qué cree usted que Nike debería hacer con la marca Converse?

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles son los beneficios de producto fundamental, real y aumentado de los Chucks de Converse?
2. Cuando Converse se llevó la producción de sus zapatos a India, estableció un acuerdo de licencia de marca. ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas de esa decisión? ¿Considera que ayudaron o dañaron a la empresa? ¿Y a la marca?
3. Converse y Chucks son grandes marcas, es decir, son conocidas en todo el mundo. ¿Qué significado tienen estas marcas en la actualidad? ¿Cuáles son las fuentes del valor de su marca?
4. ¿Qué debe hacer Nike? ¿Debería colocar a Converse en segundo nivel, posicionarla como una expresión de la moda, desarrollarla como una marca de desempeño o realizar algo distinto? Argumente su respuesta.

Fuente: Brian Bagot, “Shoeboom!” *M&MD*, junio de 1990, p. 89; Kevin Goldman, “Converse Sneaker Seeks Statement of Fashion Instead of Foul Shots”, *Wall Street Journal*, 6 de mayo de 1993, p. B8; Jennifer Laabs, “Converse Will Restructure and Cut Jobs”, *Personnel Journal*, enero de 1996, p. 12; Bernhard Warner y David Gianatasio, “Erving Back on Air as Converse Rolls ‘J 2000’”, *Brandweek*, 27 de enero de 1997, p. 9; Maureen Tkacik, “Leading the News: Nike to Swoosh Up Old-Line Converse for \$305 Million”, *Wall Street Journal*, 10 de julio de 2003, p. A3; Lisa van der Pool y David Gianatasio, “Converse Harkens Back to Roots in New Campaign”, *Adweek*, cuatro de agosto de 2003, p. 10; Hilary Cassidy, “Shoe Companies use Body and Sole to Track Down Sales”, *Brandweek*, 21 de junio de 2004, p. S.50.

CAPÍTULO

9



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



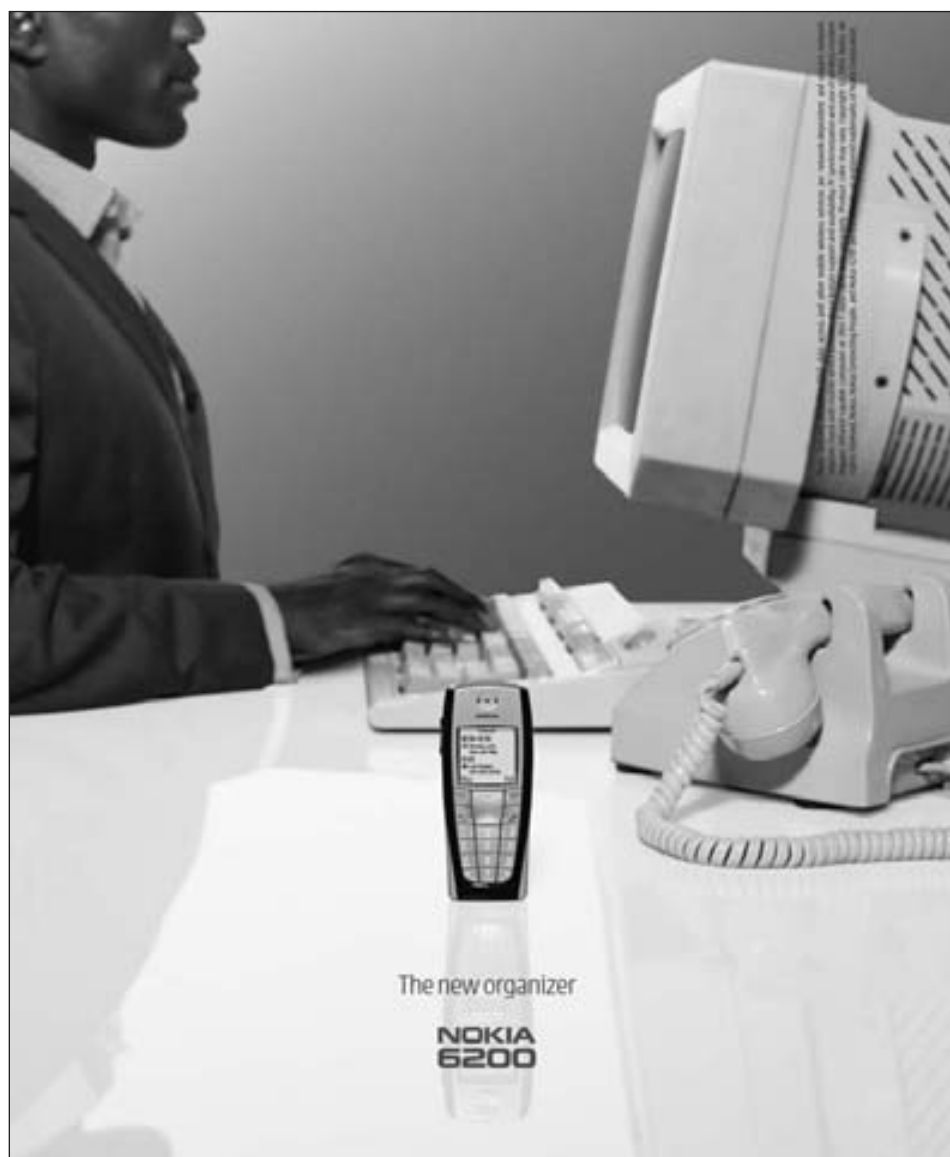
Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Explicar cómo las compañías crean y desarrollan ideas para nuevos productos.
2. Listar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos.
3. Describir las etapas del ciclo de vida del producto.
4. Describir los cambios en las estrategias de marketing durante el ciclo de vida de un producto.

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior, usted aprendió la forma en que los mercadólogos administran marcas individuales y mezclas completas de productos. En este capítulo analizaremos dos temas adicionales acerca del producto: el desarrollo de nuevos productos y la administración de los productos a través de sus ciclos de vida. Los productos nuevos son el alma de una organización; sin embargo, desarrollarlos es riesgoso, y muchos de ellos fracasan. De esta manera, la primera parte de este capítulo presenta un proceso para crear y desarrollar productos nuevos exitosos. Una vez que los mercadólogos lanzan sus productos, desean que éstos tengan una larga y feliz vida. En la segunda parte del capítulo, usted verá que cada producto pasa por varias etapas del ciclo de vida, y que cada una de ellas plantea nuevos desafíos que requieren de distintas estrategias y tácticas de marketing.

Para empezar, considere a Nokia, cuyo fructífero proceso de desarrollo de un nuevo producto le ha ayudado a dominar la altamente competitiva industria de las comunicaciones móviles. En Nokia, el desarrollo de un nuevo producto no se realiza únicamente en los laboratorios de investigación y desarrollo de la empresa. Como veremos, la innovación forma parte de la propia cultura de Nokia; es a lo que Nokia denomina “renovación”.



Mientras los trabajadores comen silenciosamente en la cafetería de Nokia House, un proyector pasa de imágenes de cabañas veraniegas en Rauhalahdi a fotografías del perro de caza finlandés favorito de alguien. Tomadas con los teléfonos con cámara de algunos de los 1,500 empleados que trabajan en las oficinas centrales de Nokia en Finlandia, las fotografías forman parte de una competencia corporativa interna que recompensa la creatividad del personal.

Esas imágenes no aparecerán en la portada de National Geographic, pero ilustran bien uno de los grandes conocimientos de Nokia: que los nuevos productos creativos e innovadores no siempre empiezan y terminan en el banco de un laboratorio de investigación y desarrollo. Una larga lista de innovaciones de Nokia proviene de los lugares más insólitos. Por ejemplo, ¿la primera cubierta intercambiable? El ingeniero de Nokia, Aulis Perttula, la inventó después de observar que algunos de sus colegas personalizaban sus teléfonos con pintura automotiva. ¿El texto predictivo? Step-

hen Williams, diseñador novato de aplicaciones de Nokia, lo sugirió después de observar que gente discapacitada hacía buen uso de él en sus computadoras personales.

Esta clase de iniciativas explican por qué el gigante escandinavo de 137 años de edad, con ventas anuales de \$36 mil millones en 130 países, ha permanecido al frente durante la mayor parte de la breve historia de la telefonía móvil. Nokia vende cinco teléfonos cada segundo. Su participación en el mercado internacional, del 38 por ciento, es mayor que la de sus tres rivales más cercanos en conjunto. Sin embargo, Nokia no es sólo la empresa de teléfonos móviles *más grande* del mundo, sino que también es la *más innovadora*. En una industria con productos nuevos y excitantes, Nokia creó una cultura donde la innovación forma parte de la operación de la empresa. Incluso Nokia tiene una palabra clave para su cultura de innovación continua: renovación.

Cuando se trata de nuevos productos, Nokia tiene el pie en el acelerador. Casi ha triplicado el lanzamiento de

productos nuevos en los últimos cuatro años. ¿Por qué? Porque vender los mismos viejos artículos a los mismos viejos clientes simplemente no funciona en este negocio tan competitivo y cambiante. Nokia necesita estar creando una serie constante de buenos productos nuevos, lo cual significa que el verdadero negocio de la compañía no son los teléfonos, sino la innovación.

En Nokia la innovación no es fortuita: es el corazón mismo de la empresa. Nokia es una compañía que se rehúsa a ser demasiado grande, a envejecer o a rezagarse. Su filosofía del desarrollo de nuevos productos es sencilla: las unidades pequeñas, ágiles y creativas son más susceptibles de crear nuevas ideas. Por ello, Nokia se ha organizado en unidades autónomas respaldadas por los servicios centrales que saben manejar los costos. En otras palabras, la compañía logró incorporar la innovación a su organización.

Por ejemplo, el año pasado su división de Teléfonos Móviles se fragmentó en nueve unidades de negocios más pequeñas e independientes, incrementando así su capacidad para explorar de forma completa nuevas áreas como las de entretenimiento e imágenes. Cada unidad utiliza los recursos de tecnología básica y el apoyo para diseño de producto del laboratorio central de investigación de Nokia, y transfiere los productos a un grupo compartido de operaciones y logística. Sin embargo, cada equipo independiente es un centro de ganancias y de pérdidas, con la autonomía para crear su propio modelo de negocios, llevar a cabo su propia investigación, desarrollo y marketing avanzados, y para elaborar sus propios mapas de ruta de los productos. “Las grandes compañías pierden la sensibilidad”, afirma un alto ejecutivo de Nokia. “La gente necesita sentir que es capaz de marcar la diferencia, y necesita tener el poder para hacer realidad sus ideas. [Dando a los equipos el espacio que necesitan para profundizar en su área de interés], hemos creado una alma de empresa pequeña dentro del cuerpo de una gran compañía.”

El objetivo final es la innovación, y Nokia crea nuevos productos al ritmo de la creatividad de los individuos. En

parte, es el resultado de los extraordinarios recursos intelectuales y técnicos que la compañía invierte en el desarrollo de nuevos productos. Nokia se ufana de manejar un presupuesto anual para investigación y desarrollo de \$3 mil millones, en tanto que el 40 por ciento de sus 52,000 empleados intervienen en tales actividades. La mayoría de las unidades de negocios de Nokia cuentan con al menos tres emplazamientos de investigación y desarrollo.

Sin embargo, también es importante el énfasis que da al desarrollo continuo. “Es una combinación de asignar al personal al ambiente correcto para generar ideas y otorgarles el poder de hacerlas realidad”, afirma el ejecutivo. Nokia tiene el sano hábito de colocar a su personal frente a nuevos desafíos en áreas totalmente nuevas. La rotación de puestos de trabajo es una rutina, incluso para los altos gerentes. Los abogados se han convertido en los administradores del país; los ingenieros de redes se enfocan en el diseño de teléfonos. La meta es dar nuevas formas de pensamiento a problemas familiares.

Además de su fructífera actividad interna en el desarrollo de nuevos productos, Nokia también los busca en fuentes externas. Por ejemplo, para encontrar ideas externas frescas, estableció equipos Insight & Foresight que buscan nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios y empresas prometedoras fuera de las instalaciones de Nokia. Su innovador equipo estadounidense va un paso adelante. Identifica empresas en sus primeras etapas, compra opciones de su trabajo y las muestra al personal que labora en las oficinas centrales de Nokia.

Para permanecer a la vanguardia de la saturada industria de las comunicaciones móviles, Nokia necesita un flujo constante de nuevos productos innovadores que cubran las necesidades, las preferencias y los estilos de vida de sus clientes. Sin embargo, la compañía finlandesa ha practicado la renovación toda la vida: en su historia, pasó de fabricar papel a fabricar botas de hule, luego impermeables y rifles de cacería, y después artículos electrónicos, hasta llegar al campo de los teléfonos móviles. Todo esto forma parte de un interés continuo en la renovación.¹

A partir de 2000, Nokia cuenta con una fábrica en América Latina, ubicada en la Zona Franca de Manaus, en el corazón de la Amazonia. Actualmente la filial de la finlandesa es la estrella exportadora del polo industrial de Manaus, donde facturó \$1,730 millones en 2004. Con tres aviones que la compañía Exel tiene a disposición exclusiva de Nokia en la zona, la compañía está en el puesto número 24 de las mayores exportadoras de Brasil, lo cual, además, impulsa a sus 23 firmas proveedoras y sus 6,000 empleados directos e indirectos.²

Las compañías deben ser buenas para desarrollar y administrar productos nuevos. Cada producto pasa por un ciclo de vida: nace, atraviesa diversas fases, y finalmente muere cuando surgen productos más nuevos que cubren mejor las necesidades de los consumidores. Este ciclo de vida del producto presenta dos desafíos fundamentales: Primero, como todos los productos tarde o temprano decaerán, la empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos productos

que reemplacen los que envejecen (el desafío del *desarrollo de nuevos productos*). Segundo, la compañía debe ser eficaz para adaptar sus estrategias de marketing al enfrentar gustos, tecnologías y competencias cambiantes, conforme los productos pasan por las etapas de su ciclo de vida (el desafío de las *estrategias del ciclo de vida del producto*). Ahora analizaremos el problema de encontrar y desarrollar los productos, y luego nos abocaremos al problema de administrarlos de forma exitosa durante su ciclo de vida.

Estrategia de 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 compañía.

Ante los rápidos cambios en los gustos de los consumidores, en la tecnología y en la competencia, las empresas deben desarrollar un flujo continuo de productos y servicios nuevos. Una compañía obtiene nuevos productos de dos maneras. Una es mediante la *adquisición*, es decir, al comprar una empresa entera, una patente o una licencia para comercializar el producto de alguien más. La otra es gracias al **desarrollo de nuevos productos** en el propio departamento de investigación y desarrollo de la empresa. Con el término *nuevos productos* nos referimos a productos originales, mejoras de los productos, modificaciones de los productos y marcas nuevas que la compañía desarrolla a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

No obstante, quizá la innovación sea muy riesgosa. RCA perdió \$580 millones con su reproductor de videodiscos SelectaVision; Texas Instruments perdió la increíble suma de \$660 millones antes de retirarse del negocio de las computadoras para el hogar; y WebTV perdió \$725 millones antes de desconectarse. Incluso estas cantidades parecerían insignificantes en comparación del fracaso del sistema de telefonía inalámbrica satelital mundial de Iridium que costó \$5 mil millones. Otros fracasos costosos de productos de grandes compañías incluyen New Coke (Coca-Cola Company), Eagle Snacks (Anheuser-Busch), el correo electrónico Zap Mail (FedEx), las películas instantáneas Polavision (Polaroid), los cigarrillos “sin humo” Premier (R. J. Reynolds) y los emparedados Arcg Deluxe (McDonald's).²

Los nuevos productos continúan fracasando con una frecuencia sorprendente. Un estudio estimó que más del 90 por ciento de todos los productos nuevos fracasan durante los primeros dos años. Otra investigación demostró que de los 25,000 nuevos productos de alimentos, bebidas, belleza y para el cuidado de la salud que se lanzan al mercado cada año, sólo el 40 por ciento estará presente después de cinco años. Además, la tasa de fracaso de los nuevos productos industriales podría llegar hasta el 30 por ciento.³

¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Existen varias razones. Aunque una idea sea buena, tal vez se sobreestimó el tamaño del mercado. Quizás el producto real no se diseñó tan bien como debería haberse hecho. O es posible que no se haya posicionado de manera correcta en el mercado, que su precio fuera demasiado alto o que la publicidad resultara deficiente. Un ejecutivo de alto nivel podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. En algunas ocasiones los costos del desarrollo de pro-

■ Visitar el Centro de Exhibición y Aprendizaje de Nuevos Productos de Robert McMath es como estar en un supermercado de pesadilla. Cada producto representa dólares y esperanzas malgastadas.



ductos son más altos de lo estimado, y en otras los competidores contraatacan con mayor fuerza de la esperada. Sin embargo, las razones del fracaso de algunos productos nuevos parecen demasiado obvias. Considere el siguiente ejemplo del tamaño:⁴

Caminar por los pasillos del Centro de Exhibición y Aprendizaje de Nuevos Productos de Robert McMath es como estar en un supermercado de pesadilla. Hay alimentos Gerber para adultos (puré agridulce de puerco y pollo Madeira), helados para horno de microondas Hot Scoop, cigarrillos sin humo Premier y cerveza clara Miller. ¿Y qué decir de los pañuelos desechables antivirales Avert o el aerosol de vinagreta para ensaladas Richard Simmons Dijon? La mayoría de los 80,000 productos en exhibición resultaron verdaderos fracasos. Detrás de cada uno de ellos se fueron dólares y esperanzas malgastadas.

McMath, el genial curador de este museo smithsoniano del consumidorismo, se ríe a carcajadas cuando plantea su pregunta favorita: “¿Qué estaban pensando?” Algunas compañías fracasaron porque asignaron nombres de marcas confiables a cosas sin gusto alguno. Por ejemplo, cuando usted escucha el nombre Ben-Gay, de inmediato piensa en la forma en que la crema Ben-Gay cubre y estimula su piel. ¿Puede imaginarse tomando una aspirina Ben-Gay? ¿O qué sentiría si bebiera una lata de jugo de frutas Exxon o una bebida refrescante Kodak? Otros intentos espurios por estirar un buen nombre de marca incluyen el cereal Cracker Jack, la catsup premium Smucker's, y el detergente para ropa Fruit of the Loom. Mirando hacia atrás, ¿qué *estaban* pensando? Usted podría intuir que algunos productos innovadores estaban condenados a la ruina en cuanto se escuchara su nombre: Huevos Toaster, desodorante en aerosol Cucumber, salsa marina Health Sea, champú Buttermilk, dentífrico en aerosol Dr. Care (¡muchos padres se cuestionaron la cordura de proteger a sus hijos con algo como esto!). Realmente, ¿en qué estaban pensando?

Por lo tanto, las compañías enfrentan problemas —deben desarrollar los productos, aunque las probabilidades de éxito son escasas. En general, para crear nuevos productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un *proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos* para encontrar y cultivar nuevos productos. La figura 9.1 muestra los ocho pasos principales de este proceso.

Generación de ideas

Generación de ideas

Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la **generación de ideas**, es decir, la búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos. Por lo general una empresa debe generar muchas ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Según un reconocido consultor administrativo, “de cada 1,000 ideas, sólo 100 tendrán el potencial comercial suficiente para ameritar la realización de un experimento a pequeña escala, y sólo 10 de ellas garantizarán un compromiso financiero sustancial, y de éstas, sólo dos se convertirán en éxitos innegables”. ¿Su conclusión? “Si usted desea encontrar algunas ideas que tengan el poder de cautivar a los clientes, vencer a los competidores y emocionar a los inversionistas, primero debería generar cientos y, potencialmente, miles de ideas estratégicas poco convencionales”.⁵

Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están las fuentes internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

FIGURA 9.1

Etapas principales del desarrollo de nuevos productos.



Fuentes internas de ideas

Al utilizar *fuentes internas*, la compañía podría encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales; quizá consulte con sus ejecutivos, científicos, ingenieros, personal de fábrica y vendedores. Algunas empresas han desarrollado programas “intraempresariales” exitosos que alientan a los empleados a pensar y a desarrollar ideas para nuevos productos. Por ejemplo, la conocida “regla del 15 por ciento” de 3M permite a los individuos pasar el 15 por ciento de su tiempo laboral “contrabandeando”, es decir, trabajando en proyectos de interés personal, ya sea que éstos beneficien o no directamente a la empresa.

En ocasiones, las compañías buscan métodos de innovación creativa que venzan los obstáculos frente al libre flujo de ideas para nuevos productos. Por ejemplo, empresas como Eureka! Ranch —un reconocido “semillero de nuevos productos”—utiliza tanto “métodos” como “locura” para ayudar a las empresas a acelerar su proceso de generación de ideas para nuevos productos (véase “Marketing real 9.1”).

Fuentes externas de ideas

Las buenas ideas para nuevos productos también surgen al observar y escuchar a los *clientes*. Quizá la compañía analice preguntas y quejas de los clientes, para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. Los ingenieros o vendedores de la empresa podrían reunirse y trabajar junto con los clientes para obtener sugerencias e ideas. La empresa puede realizar encuestas o grupos de enfoque para conocer las necesidades y los deseos de los consumidores.

Heinz hizo esto cuando sus investigadores se acercaron a los niños, quienes son los consumidores de más de la mitad de la catsup que se vende, para descubrir qué haría que la catsup fuera más atractiva para ellos. La respuesta: cambiar el color. De esta manera, Heinz desarrolló y lanzó EZ Squirt, catsup verde en una botella de plástico suave (para apretarse), dirigida a los niños. La catsup verde fue un gran éxito, y Heinz continuó con el arco iris completo de EZ Squirt de colores, incluyendo Morado Vibrante, Rosa Pasión, Naranja Impresionante, Verde Azulado Total y el Azul Estelar. La boca de la botella de EZ Squirt también lanza un pequeño chorro de catsup “para que los niños traviesos autografíen sus hamburguesas (o para lanzarlo a quien esté del otro lado de la mesa, aunque Heinz se niega a mencionarlo)”. En total, la nueva línea le dio a la empresa un incremento del 5 por ciento en ventas durante el primer año, después de llegar a los anaqueles de las tiendas.⁶

A menudo los consumidores crean productos o usos nuevos por su cuenta, y las compañías podrían beneficiarse si los colocan en el mercado. Por ejemplo, durante años los clientes corrieron la voz de que el aceite para baño y la crema hidratante Skin-So-Soft constituían un excelente repelente de insectos. En tanto que algunos consumidores se sentían satisfechos con el simple hecho de bañarse con agua aromatizada con el aceite de fragancia, otros lo llevaban en sus mochilas a los campamentos infestados de mosquitos o guardaban uno en sus casas de playa. Avon convirtió la idea en una línea completa de productos repelentes de insectos PLUS IR3535® de Skin-So-Soft.

■ Ideas para nuevos productos por parte de los consumidores: Durante años los clientes utilizaron el aceite para baño y crema humectante Skin-So-Soft como repelente de insectos. Avon convirtió la idea en una línea completa de productos repelentes de insectos: PLUS IR3535® de Skin-So-Soft.



Marketing Real 9.1

Invasión musical del MP3

Con el inicio de un nuevo milenio, poco a poco la industria discográfica le dice adiós a su hijo predilecto y busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, donde la música virtual está arrasando gracias a su estrella favorita: el formato MP3.

Al igual que siempre, la música acompaña en la calle, la casa, la escuela, los restaurantes y el automóvil. Pero detrás de todo el placer y sentimiento que generan los acordes que motivan tus sentidos, hay una industria musical que se transforma lentamente. Aquella iniciada a principios del siglo xx con los rudos discos de pizarra, que a lo largo de los años fue creciendo y evolucionando de manera descomunal, está ingresando a una nueva etapa.

Contratos multimillonarios, campañas, montajes de héroes generacionales y monstruos mediáticos son parte de una industria de disqueras gigantes que atraviesan, desde hace algunos años, por el pasaje más oscuro de toda su historia. Dos hechos irrefutables la marcan: el primero, la piratería, y el segundo, Internet.

Tras el *boom* de las punto-com al final del milenio, empresas como Napster abrieron vereda para un nuevo formato de consumo. Se replanteó el hecho de pagar por la música en un formato físico, si se dispone de un catálogo virtual con miles de títulos. Los años siguientes fueron (y lo siguen siendo) decisivos: reducciones de plantilla, creación de mesas antipiratería y procesos judiciales. En resumen, un maremágnum de cambios y mutaciones que inevitablemente desembocarían en el surgimiento de la era moderna en la industria musical.

DEL FONÓGRAFO AL CD En 1877, mientras buscaba perfeccionar un grabador de señales para el telégrafo, Thomas Alva Edison inventó el fonógrafo, con el cual por primera vez fue posible reproducir un audio grabado con anterioridad. Para 1915, los discos de 78 revoluciones por minuto (RPM) salieron al mercado y provocaron el primer revuelo en la mercadotecnia musical. Hacia 1949 salieron los legendarios discos LP de 33 RPM y los pequeños sencillos de 45 RPM. Entre 1960 y 1970, la industria de la música vio nuevos adelantos tecnológicos como los cartuchos de ocho tracks y los casetes de cinta magnética.

De repente, como suelen suceder con los cambios, la industria musical que tenía dos décadas de crecimiento lento pero sostenido, vio llegar un nuevo elemento: el disco compacto (CD), que empezó a circular en 1983, y en tan sólo 15 años triplicó las ventas del mercado musical. Actualmente, con el inicio de un nuevo milenio, la industria discográfica poco a poco le dice adiós a su hijo predilecto y busca la manera de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado: la música virtual.

Programas como Kazaa o Gnutella permiten intercambiar archivos de música directamente entre los discos duros de los usuarios, sin intervención de sitio alguno durante el proceso. Así fue que de septiembre de 2000 a la fecha, y a raíz del escándalo generado por Napster, el intercambio de archivos en MP3 se ha incrementado un 300 por ciento. Algunos de los sitios que han marcado precedente para este inevitable intercambio de música son: Imesh, Gnutella, Winamp, The Musiclover, Audiofind, Mp3.com, The Scour Net y Live 365.

SÚPER DIGITALES Ahora que el fenómeno Napster ha tocado fondo y ha mutado de un sitio controversial a una tienda virtual cumpliendo con la legislación, la industria discográfica sigue apostando a Internet como canal de distribución musical y deja incierto el futuro para el disco compacto. Justamente, para analizar el porvenir de la industria, se lleva a cabo Midimnet, escaparate que congrega a los actores más importantes del sector. Así, en la próxima edición a celebrarse en Cannes, Francia, se dictará la línea mundial a trabajar, con base en los sucesos, los números y las tendencias que vaya arrojando la industria en este año. Por lo pronto, en la última reu-

nión, se abordaron los desafíos en el desarrollo de la música *on line*. “De lo que se trata es de reconducir un modelo de negocio que no ha evolucionado correctamente. Para ello, hay que transformar a los napsters [consumidores de música gratis] en clientes”, señaló el responsable de Nuevos Medios de EMI, Ted Cohen.

El reto no es sencillo, ya que tan sólo en 2003 el 74 por ciento de los usuarios de Internet se declaraban poco dispuestos a pagar por escuchar o descargar música de la Web. Esta cifra no será fácil de corregir, pues la modalidad de comprar música *on line* todavía está a unos años de popularizarse, globalizarse y, sobre todo, de dar buenos resultados económicos. Aunque los primeros frutos ya se están viendo.

Apple comprueba día con día, a través de su tienda virtual iTunes, que hacer negocio vendiendo música es posible, ya que en el tercer trimestre de 2004 generó ventas por más de \$60 millones de dólares. Por cierto, hace poco el gurú de la compañía, Steve Jobs, otorgo un reconocimiento al melómano que adquirió *on line* la canción número 100 millones. Mientras tanto, la tienda de Napster (que comenzó a operar a finales de 2004) espera cerrar el año con ventas de hasta \$40 millones.

De igual forma, EMI y AOL participan, junto con BMG, en la plataforma Musicnet, la cual, por algo más de \$9.00 al mes, ofrece un paquete de 100 canciones para descargar (*downloading*) al disco duro y otras 100 para escuchar (*streaming*). La otra plataforma que está dando de qué hablar en Estados Unidos es Pressplay, que nació de un acuerdo entre Vivendi-Universal y Sony. Ofrece varios paquetes, entre los cuales el más barato es de \$9.00 (300 escuchas y 30 descargas al mes).

Hasta el 2005, en México sólo se podía comprar música vía Internet usando una tarjeta de crédito domiciliada en Estados Unidos, pero el conteo regresivo ha comenzado. No pasará mucho tiempo para que América Latina se abra al mercado musical *on line*, debido a que por su situación geográfica y perfil comercial, México es la punta de lanza de los nuevos talentos musicales hacia el mercado latinoamericano. Así, se anuncia la inminente muerte del cd que, más allá de poner de luto a la industria musical, dará paso a la nueva era virtual, donde indiscutiblemente la estrella se llama MP3.

REVOLUCIÓN MUSICAL El mundo de la música se encuentra en mutación gracias a Internet y a las nuevas tecnologías para manejo de audio digitalizado, cuyo motor principal es MP3, la nueva forma de almacenar música en archivos binarios comprimidos.

Esta nueva modalidad tiene muchas ventajas sobre las maneras tradicionales de distribuir audio. Para empezar, los usuarios pueden escuchar horas y horas de música ininterrumpida, mucho más allá del límite cercano a los 60 minutos impuesto a los CD y casetes de la actualidad. Además, al comprar música distribuida digitalmente es posible elegir “sólo la que usted quiera.”

¿Será ésta una nueva oportunidad para distribuir música en pequeñas dosis? En 1962 un productor inglés convenció a una disquera de grabar dos canciones de un grupo desconocido: *Love Me Do* de un lado y *Please, Please Me* del otro, es decir, los primeros sencillos de The Beatles.

LA HERENCIA DEL NAPSTER En los últimos años, han proliferado en Internet sitios de Internet donde se puede conseguir casi cualquier canción; éstos son totalmente ilegales y constantemente cambian sus direcciones con la finalidad de eludir la acción de las autoridades. Las canciones descargan gratis, aunque los portales se financian mediante la publicidad de banners financiados por otros sitios de Internet, que por lo general también son ilícitos.

Fuente: Revista *Mundo Ejecutivo*, por Jean Carlo Aldana.

Skin-So-Soft, incluyendo la loción repelente bloqueadora y humectante Gentle Breeze SPF 30, que es una combinación de crema hidratante, repelente y bloqueador del sol.⁷

Por último, algunas compañías incluso les dan a los clientes las herramientas y los recursos para diseñar su propia mercancía. Por ejemplo, Bush Boake Allen (BBA), un proveedor mundial de sabores de especialidad para empresas como Nestle, ofrece un conjunto de herramientas para que los clientes desarrollen sus propios sabores, los cuales BBA comercializa después. Asimismo, LSI Logic brinda a los clientes herramientas del tipo “hágalo usted mismo”, para que diseñen sus propios chips especializados y circuitos integrados a la medida. El hecho de permitir que los clientes hagan las innovaciones se ha convertido en una estupenda nueva forma de crear valor.⁸

Las compañías deben cuidarse de no confiar demasiado en la información de los clientes cuando desarrollan nuevos productos. En algunos casos, en especial en productos muy técnicos, quizá ellos no sepan qué es lo que necesitan. “El simple hecho de darle a la gente lo que quiere no siempre es suficiente”, señala un consultor en administración de innovaciones. “A las personas les gusta que las sorprendan: desean algo que sea mejor de lo que imaginaron, algo que aumente lo que les gusta”.⁹

Otra buena fuente de nuevas ideas para productos son los *competidores*. Las compañías observan los anuncios de la competencia para obtener indicios acerca de sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de sus competidores, los desarmen para ver cómo funcionan, analizan sus ventas y deciden si deberían lanzar su propio producto. Los *distribuidores* y los *proveedores* también podrían contribuir con muchas nuevas ideas para productos. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de nuevos productos. Los proveedores saben bastante acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos. Entre otras fuentes de ideas se incluyen las revistas de comercio, las exposiciones y seminarios; los organismos gubernamentales; los consultores de nuevos productos; las agencias de publicidad; las empresas de investigación de mercados; los laboratorios industriales y universitarios; y los inventores.

La búsqueda de ideas para nuevos productos debería ser sistemática y no al azar, pues de otro modo surgirán pocas ideas nuevas y muchas ideas buenas se esfumarían. La alta gerencia puede evitar estos problemas si establece un *sistema de administración de ideas* que dirija el flujo de las nuevas ideas hacia un punto central donde éstas se reúnan, revisen y evalúen. Para instaurar un sistema como éste, la compañía podría hacer todo o parte de lo siguiente:¹⁰

- Nombrar a una persona conocedora y respetada para que funja como administrador de las ideas de la empresa.
- Crear un comité multifuncional de administración de ideas que conste de personal de investigación y desarrollo, ingeniería, compras, operaciones, finanzas, ventas y marketing, que se reúna con regularidad para evaluar las nuevas propuestas de ideas sobre productos y servicios.
- Establecer un número telefónico gratuito o un sitio de Internet accesible para cualquier persona que desee comentar una idea nueva al administrador de ideas.
- Motivar a todos los colaboradores de la compañía (empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios) para que envíen sus ideas al administrador de ideas.
- Organizar programas formales de reconocimiento para recompensar a quienes contribuyan con las mejores nuevas ideas.

El método del administrador de las ideas producirá dos resultados favorables. Primero, ayudará a fomentar una cultura de innovación en la compañía; y demostrará que la alta gerencia apoya, alienta y recompensa las innovaciones. Segundo, generará un mayor número de ideas, entre las que se pueden encontrar algunas especialmente buenas. Conforme el sistema madure, las ideas fluirán con mayor libertad. De manera que las buenas ideas ya no se desvanezcan por la falta de una junta sólida o de un defensor activo de los productos.

Depuración de ideas

El propósito de la generación de ideas es crear un gran número de ellas. El propósito de las siguientes etapas es *reducir* tal número. La primera etapa de su reducción es la **depuración de ideas**, que ayuda a localizar aquellas que son buenas y a eliminar las que no lo son, lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en etapas posteriores, por lo que la compañía sólo busca continuar con las ideas de productos susceptibles de convertirse en productos redituables.

Muchas empresas exigen a sus ejecutivos que describan las ideas de nuevos productos en un formato estándar para que sea revisado por un comité de nuevos productos. El informe describe el producto, el mercado meta y los competidores. También incluye estimaciones generales del tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costos de desarrollo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento. Después, el comité evalúa la idea en términos de un conjunto de criterios generales. Por ejemplo, en Kao Company, una gran empresa japonesa de productos

Depuración de ideas

Examinar ideas de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

de consumo, el comité formula preguntas como las siguientes: ¿El producto es verdaderamente útil para los consumidores y la sociedad? ¿Es bueno para nuestra compañía en particular? ¿Es compatible con los objetivos y las estrategias de la empresa? ¿Contamos con el personal, las habilidades y los recursos para lograr que tenga éxito? ¿Ofrece más valor a los clientes que los productos de la competencia? ¿Es fácil de anunciar y distribuir? Muchas compañías cuentan con sistemas bien diseñados para calificar y depurar las ideas sobre nuevos productos.

Desarrollo y prueba del concepto

Concepto del producto

Versión detallada de la idea del producto nuevo expresada en términos que el consumidor entiende.

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un **concepto del producto**. Es importante distinguir entre una idea del producto, un concepto del producto y una imagen del producto. Una *idea del producto* es una idea acerca de un posible producto que la empresa se imagina ofreciendo al mercado. Un *concepto del producto* es la versión detallada de la idea expresada en términos significativos para el consumidor. Una *imagen del producto* es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.

Desarrollo de conceptos

Después de diez años de desarrollo, DaimlerChrysler se está preparando para comercializar su automóvil experimental eléctrico impulsado por pilas de combustible. Este sistema de pilas de combustible no contaminante para automóviles funciona a partir de metanol, el cual envía hidrógeno a la pila de combustible y produce sólo agua como residuo. Se trata de un sistema de combustible muy eficiente (75 por ciento más eficiente que los motores de gasolina), que proporciona al nuevo automóvil una ventaja ambiental sobre los automóviles con motor de combustión interna, o incluso sobre los muy eficientes automóviles híbridos que actualmente funcionan con gasolina y electricidad.

El año pasado, DaimlerChrysler puso en funcionamiento 60 automóviles “F-Cell” en Japón, Alemania y Estados Unidos, para probar su valor en la operación cotidiana. Basado en el pequeño Mercedes Clase A, el automóvil acelera con rapidez, alcanza velocidades de hasta 150 kilómetros por hora, y cuenta con un rango de conducción de 475 kilómetros, lo cual le confiere una enorme ventaja sobre los automóviles eléctricos impulsados por baterías que recorren sólo alrededor de 132 kilómetros, antes de requerir entre 3 y 12 horas de recarga. Los sistemas de pilas de combustible también se están probando en autobuses, camiones y otras clases de vehículos.¹¹

La tarea actual de DaimlerChrysler consiste en desarrollar este nuevo producto dentro del concepto del producto alternativo, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y elegir el mejor. La compañía podría crear los siguientes conceptos del producto para el automóvil eléctrico con pilas de combustible:

- Concepto 1* Un subcompacto de precio moderado, diseñado como el segundo automóvil de la familia para usarse dentro de la ciudad. El automóvil es ideal para hacer viajes cortos y visitar amigos.
- Concepto 2* Un compacto deportivo de costo mediano, atractivo para los jóvenes.

■ La tarea de DaimlerChrysler consiste en desarrollar su automóvil F-Cell, impulsado por pilas de combustible, dentro del concepto de productos alternativos, descubrir qué tan atractivo es cada concepto para los consumidores y elegir el mejor.



- Concepto 3* Un automóvil subcompacto “ecológico” de bajo costo, atractivo para la gente con conciencia ecológica que desea un transporte práctico y con bajas emisiones contaminantes.
- Concepto 4* Una camioneta SUV de precio alto que sea atractiva para quienes buscan la amplitud de una SUV, pero quieren un mejor rendimiento de combustible.

Prueba del concepto

Prueba del concepto

Prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta, para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

La **prueba del concepto** requiere probar conceptos acerca de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos podrían presentarse a los consumidores de forma simbólica o física. He aquí, en palabras, el concepto 3:

Un automóvil subcompacto eléctrico, impulsado por pilas de combustible, eficiente, divertido de manejar, para cuatro pasajeros. Esta maravilla de la alta tecnología funciona con metanol y ofrece un transporte práctico y confiable casi sin contaminación. Alcanza velocidades de 150 kilómetros por hora y, a diferencia de los automóviles eléctricos impulsados por baterías, no necesita recargarse. Su precio, totalmente equipado, es de \$20,000 dólares.

En algunas pruebas de conceptos, la descripción con una palabra o una imagen quizás sea suficiente. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de la prueba del concepto. En la actualidad, algunos mercadólogos están descubriendo formas innovadoras para lograr que los conceptos de productos sean más reales para los consumidores. Por ejemplo, algunos utilizan la realidad virtual para probar conceptos de productos. Los programas de realidad virtual utilizan computadoras y dispositivos con sensores (como guantes o lentes) para simular la realidad. Un diseñador de gabinetes de cocina podría usar un programa de realidad virtual para que un cliente “vea” cuáles serían la apariencia y el funcionamiento de su cocina, si se remodelara con los productos de la empresa.

Después de exponer a los consumidores al concepto, se les podría solicitar que reaccionen ante éste contestando preguntas como las que se muestran en la Tabla 9.1. Las respuestas ayudarían a la compañía a decidir qué concepto es más atractivo. Por ejemplo, la última pregunta se refiere a la intención de compra del consumidor. Suponga que el 10 por ciento de los consumidores indicó que “definitivamente” compraría, en tanto que otro cinco por ciento señaló que “probablemente” lo haría. La empresa proyectaría estas cifras a la población total de este grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aún así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre hace lo que manifestó que haría.

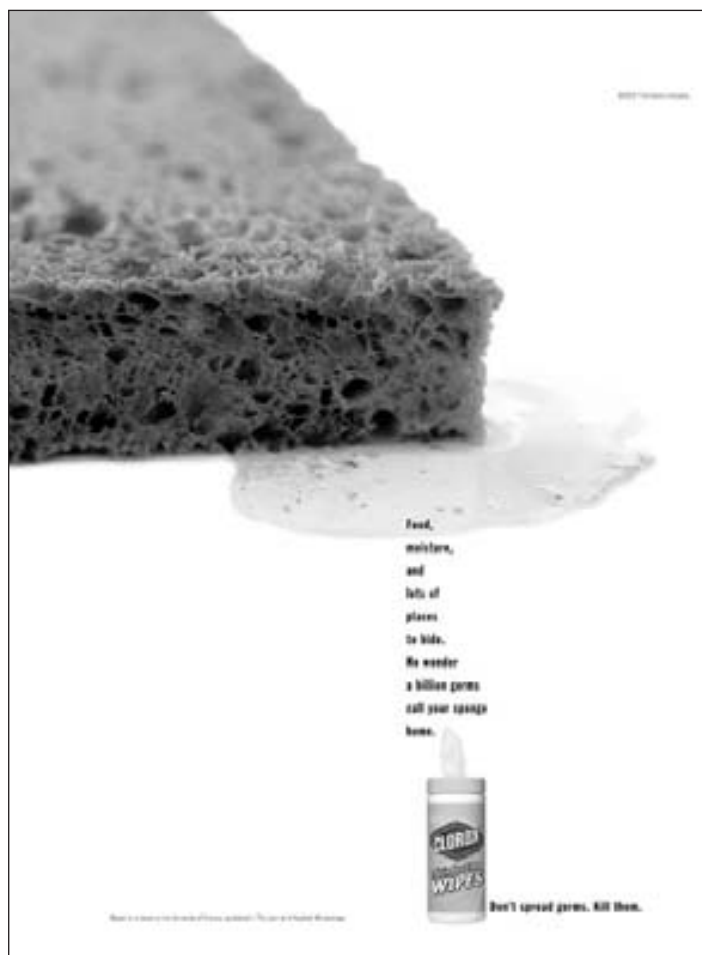
Muchas empresas prueban de forma rutinaria conceptos de nuevos productos con los consumidores, antes de intentar convertirlos en nuevos productos reales. Por ejemplo, AcupOLL, una compañía internacional que investiga la construcción de marcas, cada año prueba miles de conceptos sobre nuevos productos. En encuestas anteriores, los Mini de M&M, los M&M “minúsculos” que se venden en un envase cilíndrico, recibieron una calificación de concepto excepcional de 10, lo cual implicaba que los consumidores los consideraban un concepto sobresaliente, y que estaban dispuestos a probarlo y a comprarlo. Otros productos como Glad Stand & Zip Bags, CLOROX® Wipes, el sistema de aprendizaje Mead Intelli-Gear y 3D Paint Pens de Elmer también fueron grandes éxitos.

En cambio, a otros conceptos de productos no les fue tan bien. Por ejemplo, las toallitas de baño húmedas desechables de Procter & Gamble y Kimberly-Clark, probadas después de su lanzamiento, recibieron una calificación reprobatoria en AcupOLL. Ambas compañías gastaron millones de dólares para lanzar estos productos, que después retiraron del mercado. Los consumidores opinaron que el concepto era original, aunque no encontraron que el beneficio fue-

TABLA 9.1 Preguntas para la prueba de concepto del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible.

1. ¿Entiende el concepto del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible?
2. ¿Cree lo que se dice acerca del desempeño del automóvil?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios del automóvil eléctrico impulsado por pilas 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 a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría un automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible, a diferencia de un automóvil convencional?
7. ¿Qué precio sería razonable para este automóvil?
8. ¿Quién participaría en su decisión de compra de un vehículo como éste? ¿Quien lo conduciría?
9. ¿Compraría un automóvil como éste? (Definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no.)

■ ACUPOLL prueba miles de conceptos sobre nuevos productos cada año. Sus encuestas vaticinaron de manera correcta que CLOROX® Wipes tendrían un gran aceptación por parte de los consumidores.



ra tan convincente. AcuPOLL descubrió que el sólo hecho de ser diferente no garantiza el éxito en el mercado.

El desinfectante en aerosol Nubrush Anti-Bacterial Toothbrush, de Applied Microdantics, también recibió una calificación decepcionante. A los consumidores les pareció demasiado caro y la mayoría consideró que no tenían problemas con cepillos de dientes “infectados”. Otros conceptos de producto sin éxito fueron las almohadillas enfriadoras Excedrin Tension Headache y Chef Williams 5 Minute Marinade, que incluye una jeringa para que los clientes inyecten la marinada a los alimentos. Un ejecutivo de AcuPOLL comenta que “no los imagino en los anaqueles de las tiendas”. Para algunos individuos la idea de inyectar algo a los alimentos podría resultar un poco repulsiva y “tener la jeringa ahí es políticamente incorrecto”.¹²

Hershey realiza sus pruebas del concepto de productos en la Internet. Utiliza sujetos de prueba *on line* para conocer todos los aspectos de sus conceptos del producto. Les muestra a los consumidores imágenes de propuestas de barras de dulce o de preparados para hornear, y les pregunta acerca de sabores y de nombres potenciales para los productos. Un investigador de Hershey comenta que “es necesario probar tal vez 100 conceptos para obtener un buen producto que tenga éxito en el mercado”. La realización de las pruebas de conceptos *on line* ha disminuido el tiempo que Hershey dedica al desarrollo de nuevos productos en dos terceras partes.¹³

Desarrollo de la estrategia de marketing

Suponga que DaimlerChrysler descubre que el concepto 3 es el mejor para la prueba del automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible. El siguiente paso sería el **desarrollo de la estrategia de marketing**, es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta; el posicionamiento planeado del producto; y las metas de ventas, participación en el mercado y utilidades para los primeros años. De este modo:

El mercado meta está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, bien educados, con ingresos de moderados a altos, quienes buscan un transpor-

Desarrollo de la estrategia de marketing

Diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto, con base en el concepto del producto.

te práctico y ecológicamente responsable. Se posicionará como el automóvil más económico de operar, más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles actuales con motor de combustión interna o híbridos actuales. También es menos restrictivo que los automóviles eléctricos impulsados por baterías que deben recargarse con regularidad. La compañía buscará vender 100,000 unidades durante el primer año, con una pérdida de no más de \$15 millones de dólares. En el segundo año, la empresa intentará vender 120,000 automóviles con utilidades de \$25 millones.

La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing describe el precio planeado del producto, así como el presupuesto de distribución y marketing para el primer año:

El automóvil eléctrico impulsado por pilas de combustible se ofrecerá en tres colores (rojo, blanco y azul), con la opción de aire acondicionado y transmisión automática. Se venderá a un precio al detalle de \$20,000, con un 15 por ciento de descuento sobre el precio de lista para los concesionarios. Los distribuidores que vendan más de 10 unidades al mes recibirán un descuento adicional del 5 por ciento por cada automóvil vendido durante ese mes. Un presupuesto de publicidad de \$50 millones se dividirá en dos partes iguales: una para la campaña nacional en los medios de comunicación y otra para la publicidad local. La difusión resaltará el espíritu divertido del automóvil y sus bajas emisiones contaminantes. Durante el primer año se gastarán \$100,000 en investigación de marketing para averiguar quienes estarán comprando el automóvil y cuál es su grado de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing describe las ventas estimadas a largo plazo, las utilidades meta y la estrategia en cuanto a mezcla de marketing:

A largo plazo DaimlerChrysler piensa lograr una participación del 3 por ciento del mercado total de automóviles, y obtener un rendimiento sobre la inversión, después de impuestos, del 15 por ciento. Para alcanzar esto, la calidad del producto será alta desde el principio y se mejorará con el tiempo. El precio se incrementará en el segundo y el tercer años si la competencia lo permite. El presupuesto total de publicidad aumentará cada año en alrededor de un 10 por ciento. La investigación de marketing se reducirá en \$60,000 anualmente después del primer año.

Análisis de negocios

Análisis de negocios

Reseña de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto, para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Una vez que la gerencia tomó las decisiones sobre su concepto del producto y su estrategia de marketing, podrá evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El **análisis de negocios** implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si se satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la fase de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, estimaría las ventas mínimas y máximas para evaluar el nivel de riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperados para el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

Desarrollo del producto

Desarrollo del producto

Desarrollar el concepto del producto en un producto físico para asegurar que la idea del producto se convierta en un producto factible.

Hasta aquí, para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como una descripción verbal, un bosquejo, o quizás un prototipo burdo. Si el concepto de producto supera la prueba de negocios, llega al **desarrollo del producto**. Aquí, las áreas de investigación y desarrollo o ingeniería desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo, la fase de desarrollo del producto exige un gran salto de inversión, que demostrará si la idea del producto podría convertirse en un producto factible.

El área de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto del producto. Este departamento espera diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los consumidores, y que se produzca con rapidez y dentro de los costos del presupuesto. El desarrollo de un prototipo exitoso quizá tome días, semanas, meses o incluso años.

A menudo los productos se someten a pruebas rigurosas para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz, o que los consumidores encontrarán valor en ellos. Veamos algunos ejemplos de dichas pruebas de productos:¹⁴

Procter & Gamble (P&G) gasta \$150 millones en la realización de 4,000 a 5,000 estudios anuales para probar todo tipo de cuestiones, desde la ergonomía al tomar un en-

vase de champú, hasta el tiempo que las mujeres podrían tener sus manos sumergidas en agua jabonosa. En un día establecido, los sujetos se reúnen en grupos de enfoque, venden su ropa sucia a los investigadores, colocan pañales prototipo a sus bebés y aplican cremas desconocidas en sus rostros. El año pasado, una escuela primaria recolectó \$17,000 al solicitar a los estudiantes y a sus padres que participaran en la prueba de artículos P&G. Los estudiantes probaron dentífricos y champú, y comieron galletas de chocolate, mientras sus madres observaban anuncios de los pañuelos desechables Tempo, toallitas húmedas P&G con un empaque adecuado para el automóvil.

En Gillette casi todas las personas intervienen en la prueba de nuevos productos. Cada día laboral 200 voluntarios de diversas áreas llegan al trabajo sin rasurarse, suben en grupos al segundo piso de la planta de la empresa al sur de Boston y entran en pequeñas cabinas que tienen un lavabo y un espejo. Ahí, siguen las instrucciones de técnicos ubicados al otro lado de una pequeña ventana, respecto de cuáles rastrillo, crema de afeitar y loción para después de afeitarse deben utilizar. Los voluntarios evalúan el filo de las hojas, la suavidad de deslizamiento y la facilidad de manejo de los rastrillos. En un baño cercano, las mujeres realizan el mismo ritual en sus piernas, axilas y en lo que la compañía llama sutilmente el “área del bikini”. “Nosotros sufrimos un poco para que usted tenga un buen afeitado en casa”, afirma un empleado de Gillette.

Pum, pum, pum. Detrás de una puerta cerrada con llave, en el sótano de las elegantes oficinas centrales parisinas de Luis Vuitton, un brazo mecánico eleva una bolsa de mano café y marrón medio metro sobre el piso y luego la suelta. La bolsa, con una carga de 3.6 kilogramos de peso, se elevará y caerá una y otra vez durante 4 días. Éste es el laboratorio de pruebas de Vuitton, una especie de cámara de tortura de alta tecnología para sus legendarios artículos de lujo. Otra pieza de equipo de laboratorio bombardea las bolsas con rayos ultravioleta para probar la resistencia a la decoloración. Otra máquina prueba los cierres jalándolos para que abran y cierran 5,000 veces. Incluso hay una mano de maniquí mecánica con un brazalete Vuitton con pedrería en su muñeca, la cual se agita vigorosamente para asegurarse de que ninguna de sus piedras se desprenda.

Un producto nuevo debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. Por ejemplo, el automóvil eléctrico con pilas de combustible debería impresionar a los consumidores por su buena fabricación, comodidad y seguridad. La gerencia debe saber qué es lo que hace que los consumidores decidan que un automóvil está bien construido. Para algunos clientes, ello significa que el automóvil tiene puertas “que suenan sólidas”; y para otros, que el automóvil es capaz de soportar fuertes impactos en pruebas de choque. Las pruebas de los consumidores implican pruebas de manejo donde éstos evalúan los atributos.

Mercado de prueba

Es la fase del desarrollo del nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing se ponen a prueba en ambientes de mercado más realistas.

Mercado de prueba

Si el producto supera las pruebas de funcionamiento y de los consumidores, el siguiente paso es un **mercado de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y el programa de marketing

■ Prueba de productos: Gillette utiliza empleados voluntarios para probar sus nuevos productos para afeitar: “Nosotros sufrimos un poco para que usted tenga un buen afeitado en casa”, comenta un empleado de Gillette.



se introducen en situaciones de mercado más realistas. El mercado de prueba da a la compañía la experiencia en el marketing del producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa pruebe el producto y todo su programa de marketing: estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, asignación de precio, marca de presentación, empaque y niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de mercado de prueba varía con cada nuevo producto. Los costos del mercado de prueba quizá sean elevados y tomen tiempo que permitiría a los competidores lograr ventajas. Cuando los costos de desarrollo e introducción de productos son bajos, o cuando la gerencia siente confianza hacia el nuevo producto, la compañía puede hacer poco mercado de prueba o ninguno. De hecho, las compañías de bienes de consumo empacados realizan cada vez menos mercados de prueba durante los últimos años. Con frecuencia las compañías no hacen mercado de prueba en simples extensiones de línea o copias de productos exitosos de la competencia. Por ejemplo, P&G introdujo sus cristales de café descafeinado Folger's sin realizar mercado de prueba, mientras que Pillsbury lanzó sus barras de granola Chewy y Granola Dippys cubiertas de chocolate sin un mercado estandarizado de prueba.

Sin embargo, cuando la introducción de un producto requiere de una gran inversión, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía debería realizar una cantidad significativa de mercado de prueba. Por ejemplo, Lever USA pasó 2 años probando su muy exitosa pastilla de jabón Lever 2000 en Atlanta, antes de lanzarla a nivel internacional. Frito-Lay realizó pruebas de al menos cinco fórmulas durante 18 meses en tres mercados, antes de introducir su línea Baked Lays de bocadillos reducidos en grasa. Nokia llevó a cabo un extenso mercado de prueba para su juego de teléfono celular N-Gage en Londres, antes de comercializarlo en todo el mundo.¹⁵

A pesar de que los costos del mercado de prueba podrían resultar elevados, suelen ser mínimos en comparación con los costos de cometer errores importantes. Por ejemplo, el lanzamiento de Nabisco de un nuevo producto sin prueba alguna tuvo consecuencias desastrosas (y muy aguadas):¹⁶

Nabisco marcó un *home run* con sus Teddy Grahams, galletas Graham en forma de osito en varios sabores. Por ello, la compañía decidió extender las Teddy Grahams en una nueva área; lanzó versiones de chocolate, de canela y de miel del cereal Breakfast Bear Graham. Sin embargo, cuando el producto salió a la venta, a los consumidores no les gustó mucho el sabor, y los creadores del producto regresaron a la cocina y modificaron la fórmula, pero sin probarla. El resultado fue un desastre. Aun cuando el cereal sabía mejor, no permanecía crujiente mezclado con leche, tal como lo prometía el anuncio de la caja. En cambio, dejaba una mezcla viscosa de masa en el fondo de los tazones para cereal. Los gerentes de los supermercados pronto se rehusaron a surtirse del cereal, en tanto que los ejecutivos de Nabisco decidieron que era demasiado tarde para reformular el producto nuevamente. De manera que un nuevo producto prometedor fue asesinado por la urgencia de tenerlo en el mercado.

■ Mercado de prueba:
Nokia llevó a cabo un extenso
mercado de prueba para su
juego de teléfono celular
N-Gage antes de
comercializarlo en todo
el mundo.



Aún así, el mercado de prueba no garantiza el éxito. Por ejemplo, Procter & Gamble probó intensivamente su nuevo enjuague Fit durante cinco años y los cosméticos Olay durante tres años. A pesar de que las pruebas de mercado sugirieron que los productos tendrían éxito, P&G tuvo que retirarlos poco tiempo después de su lanzamiento.¹⁷

Al utilizar el mercado de prueba, las compañías de productos de consumo por lo general eligen uno de tres enfoques —mercados de prueba estándar, mercados de prueba controlados o mercados de prueba simulados.

Mercados de prueba estándar

Usando mercados de prueba estándar, la compañía encuentra un número reducido de ciudades de prueba representativas, lleva a cabo una campaña de marketing completa en esas ciudades, y utiliza auditorías a tiendas, encuestas a consumidores y a distribuidores, y toma otras mediciones, para evaluar el desempeño del producto. Los resultados se utilizan para pronosticar ventas y utilidades a nivel nacional, descubrir potenciales problemas con el producto y afinar el programa de marketing.

Los mercados de prueba estándar tienen algunas desventajas. Podrían ser muy costosos y tomar mucho tiempo, de tres a cinco años. Además, quizá los competidores verifiquen los resultados de los mercados de prueba o incluso interfieran en ellos bajando sus precios en las ciudades de prueba, intensificando su promoción o incluso comprando grandes volúmenes del producto que se esté probando. Finalmente, los mercados de prueba ofrecen a los competidores un vistazo del nuevo producto de la compañía mucho antes de que se introduzca a nivel nacional. De esta manera, los competidores tendrían tiempo para desarrollar estrategias de defensa, o tal vez atacarían el producto de la compañía en el mercado. Por ejemplo, mientras CLOROX® estaba aún sometiendo a prueba su nuevo detergente con blanqueador en mercados seleccionados, P&G lanzó Tide con blanqueador a nivel nacional, el cual pronto se convirtió en el líder del segmento; CLOROX® posteriormente retiraría su detergente.

A pesar de estas desventajas, los mercados de prueba estándar siguen siendo el enfoque más utilizado en los principales mercados de prueba. Sin embargo, muchas empresas están cambiando hacia métodos de mercado de prueba controlados y simulados, más rápidos y menos costosos.

Mercados de prueba controlados

Varias compañías de investigación tienen paneles controlados de tiendas que han aceptado trabajar nuevos productos a cambio de una cuota. Los sistemas de mercado de prueba controlados como Scantrack de ACNielsen y BehaviorScan de Information Resources, Inc. (IRI) estudian el comportamiento individual de los consumidores ante nuevos productos, desde el televisor hasta la caja registradora.

En cada mercado de BehaviorScan, IRI mantiene un panel de compradores que informan de todas sus compras mostrando una tarjeta de identificación al pagar en las tiendas participantes, y utilizando un escáner manual en su hogar para registrar las compras realizadas en tiendas no participantes.¹⁸ Dentro de las tiendas de prueba, IRI controla factores como la localización en los anaqueles, el precio y las promociones de la tienda, para los productos que está probando. IRI también mide los hábitos al ver el televisor en cada hogar de los miembros del panel y les envía comerciales especiales a sus televisores. También se prueban promociones por correo directo.



■ Mercados de prueba controlados: El sistema BehaviorScan de IRI estudia el comportamiento individual de los consumidores frente a nuevos productos, que van desde el televisor hasta la caja registradora.

La información electrónica detallada de las compras de cada consumidor alimenta a una computadora central, donde se combina con información demográfica y la obtenida del televisor, para generar informes diarios. Así, BehaviorScan brinda reportes tienda por tienda, y semana por semana, de las ventas de los nuevos productos que está probando. Esta clase de datos del panel sobre compras permite que se realicen diagnósticos del producto más profundos que no serían posibles únicamente con los datos del punto de venta al detalle, incluyendo el análisis de compras repetidas, datos demográficos del comprador y pronósticos de ventas más precisos y más oportunos, después de estar sólo de 12 a 24 semanas en el mercado. Y, más importante aún, el sistema permite a las compañías evaluar sus campañas específicas de marketing.

Los mercados de prueba controlados, como BehaviorScan, suelen costar menos que los mercados de prueba estándar. Asimismo, como la distribución al detalle se “fuerza” durante la primera semana de la prueba, los mercados de prueba controlados pueden completarse mucho más rápido que los mercados de prueba estándar. Al igual que éstos, los mercados de prueba controlados permiten que los compradores observen el nuevo producto de la empresa. A algunas compañías les preocupa que el número limitado de mercados de prueba controlados que utilizan los servicios de investigación no sean representativos de sus mercados de productos o consumidores meta. Sin embargo, las empresas de investigación tienen experiencia en la proyección de resultados de los mercados de prueba a mercados más amplios, y generalmente consideran el sesgo de los mercados de prueba utilizados.

Mercados de prueba simulados

Las compañías también prueban los nuevos productos en un entorno de compras simulado. La compañía o la empresa de investigación muestran anuncios y promociones de diversos productos, incluyendo el nuevo producto que se está probando, a una muestra de consumidores. Les entregan una pequeña cantidad de dinero y los invitan a una tienda real o de laboratorio, donde tienen la opción de quedarse con el dinero o de usarlo para comprar artículos. Los investigadores registran cuántos consumidores adquieren el nuevo producto y las marcas de la competencia.

Esta simulación brinda una medida de ensayo y de la eficacia de los comerciales en comparación con los anuncios de la competencia. Luego, los investigadores preguntan a los consumidores por qué compraron o no compraron el producto. Unas semanas después, entrevistan a los consumidores vía telefónica para determinar las actitudes hacia el producto, su uso, la satisfacción y la intención de volver a comprarlo. Utilizando avanzados modelos de computadora, los investigadores después estiman las ventas nacionales a partir de los resultados del mercado de prueba simulado. Recientemente, algunos mercadólogos han empezado a utilizar interesantes métodos de alta tecnología para simular investigaciones en mercado de prueba, como la realidad virtual e Internet.

Los mercados de prueba simulados superan algunas de las desventajas de los mercados de prueba estándar y controlado. Por lo general cuestan mucho menos, pueden realizarse en ocho semanas y mantienen al nuevo producto fuera de la visión de los competidores. No obstante, a causa de sus muestras pequeñas y entornos de compras simulados, muchos mercadólogos no creen que los mercados de prueba simulados serán tan precisos o confiables como las pruebas más grandes en el mundo real. Sin embargo, los mercados de prueba simulados se usan ampliamente, a menudo como mercados de “preprueba”. Como son rápidos y poco costosos, se recomiendan para evaluar con rapidez un nuevo producto o su programa de marketing. Si los resultados de la preprueba son muy positivos, el producto podría introducirse sin mayores pruebas. Si los resultados son muy negativos, el producto se desecha o se rediseña y vuelve a probarse. Si los resultados son promisorios aunque indefinidos, el producto y el programa de marketing se deberían probar más en mercados de prueba controlados o estándar.

Comercialización

Comercialización

Lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

El mercado de prueba brinda a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre el lanzamiento del nuevo producto. Si la compañía procede con la **comercialización**, es decir, el lanzamiento del nuevo producto al mercado, enfrentará costos elevados. Tal vez tendrá que construir o alquilar instalaciones de manufactura; y quizá tendrá que gastar, en el caso de un nuevo artículo empacado para el consumidor, entre \$10 millones y \$200 millones en publicidad, promoción de ventas y otras actividades de marketing durante el primer año.

La compañía que lanza un nuevo producto, primero debe decidir los *tiempos* de la introducción. Si el nuevo automóvil eléctrico de pilas de combustible de DaimlerChrysler reducirá las ventas de los otros automóviles de la empresa, se podría retrasar su lanzamiento. Si es posible mejorar más el automóvil, o si la economía está deprimida, quizá le convenga a la compañía esperar hasta el año siguiente para su introducción.

Después, la compañía debe decidir *dónde* lanzará el nuevo producto —en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas empresas tienen la confianza, el capital y la capacidad para lanzar nuevos productos con una distribución nacional e internacional completa. Más bien desarrollan una *entrada gradual al mercado* bien

■ Colgate lanza nuevos productos, como el cepillo dental Actibrush, con rápidos asaltos globales, consolidando así la posición de la marca en el mercado antes de que sus competidores puedan reaccionar.



planeada. Específicamente las compañías pequeñas podrían ingresar en ciudades o regiones atractivas una por una. Sin embargo, las compañías más grandes quizá introduzcan con rapidez sus nuevos modelos en varias regiones o incluso en todo el mercado nacional.

Las empresas con sistemas de distribución internacional podrían introducir nuevos productos mediante presentaciones globales. Colgate-Palmolive solía utilizar una estrategia de “país-guía”. Por ejemplo, lanzó primero su champú y acondicionador Palmolive Optima en Australia, Filipinas, Hong Kong y México, y luego lo presentó rápidamente en Europa, Asia, América Latina y África. Sin embargo, la mayoría de las empresas internacionales ahora introducen sus nuevos productos en rápidos asaltos globales. Más recientemente, Colgate hizo el lanzamiento más rápido de su historia con un nuevo producto, su cepillo dental eléctrico Actibrush en 50 países en un solo año, generando \$115 millones en ventas. Esta rápida expansión mundial consolidó la posición de la marca en el mercado antes que los competidores extranjeros pudieran reaccionar.¹⁹

Organización del desarrollo de nuevos productos

Desarrollo secuencial de productos

Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual un departamento de la compañía termina su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y etapa.

Desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos)

Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, superponiendo los pasos del proceso del desarrollo del producto, con la finalidad de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

Muchas compañías organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos en la sucesión ordenada de pasos que se muestra en la figura 9.1, iniciando con la generación de ideas y terminando con la comercialización. Con este método de **desarrollo secuencial de productos**, un departamento de la empresa trabaja de forma individual para completar su fase del proceso, antes de pasar el nuevo producto al siguiente departamento y fase. Este proceso ordenado paso a paso ayudaría al control de los proyectos complejos y riesgosos. Sin embargo, también podría volverse peligrosamente lento. En los mercados altamente competitivos y cambiantes, esta clase de desarrollo de productos lento pero seguro quizá dé como resultado productos equivocados, pérdidas en ventas y utilidades, y la reducción del posicionamiento en el mercado. La “rapidez de comercialización” y la reducción del tiempo del ciclo de desarrollo de nuevos productos se han convertido en asuntos cruciales para las compañías en todas las industrias.

Para lanzar sus nuevos productos al mercado con mayor rapidez, muchas compañías adoptan un método más rápido y orientado a los equipos, llamado **desarrollo simultáneo de productos** (o **basado en equipos** o desarrollo de productos en colaboración). Con tal método, los departamentos de la empresa trabajan en conjunto mediante equipos interfuncionales, traslapando los pasos del proceso de desarrollo del producto, con la finalidad de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia. En vez de pasar el nuevo producto de un departamento a otro, la compañía organiza un equipo de individuos de diversos departamentos, que trabajan con el nuevo producto de principio a fin. Esta clase de equipos suelen incluir personal de las áreas de marketing, legal, finanzas, diseño y manufactura, e incluso compañías de proveedores y clientes.

La alta gerencia brinda al equipo de desarrollo del producto la dirección estratégica general, aunque ninguna idea de producto ni plan de trabajo bien definidos; más bien, desafía al equipo con metas firmes y aparentemente contradictorias (“crear nuevos productos excelentes y cuidadosamente planeados, pero con rapidez”) y después da al equipo la libertad y los recursos necesarios para enfrentar el reto. En el proceso secuencial, un cuello de botella en una fase frenaría considerablemente todo el proyecto. Con el método simultáneo, si una área funcional tiene un tropiezo, se dedica a resolverlo mientras el equipo sigue adelante.

La Allen-Bradley Company, fabricante de controles industriales, obtuvo grandes beneficios utilizando el desarrollo simultáneo. Con su antiguo método secuencial, el departamento de marketing de la compañía daba la idea acerca de un nuevo producto a los diseñadores, quienes trabajaban de forma aislada los conceptos que después pasaban a los ingenieros de producto. Éstos también trabajaban por su cuenta, desarrollaban prototipos costosos y los entregaban al área de manufactura, la cual intentaba encontrar la forma de fabricar el nuevo producto. Finalmente, después de muchos años y docenas de compromisos y retrasos de diseño costosos, se le solicitaba al departamento de marketing que comercializara el nuevo producto, el cual a menudo tenía un precio demasiado elevado o era obsoleto. Ahora, todos los departamentos de Allen-Bradley trabajan en conjunto para desarrollar nuevos productos y los resultados han sido sorprendentes. Por ejemplo, hace poco tiempo la compañía desarrolló un nuevo control eléctrico en tan sólo dos años, el cual, con el sistema antiguo, les hubiera tomado seis años.

El método simultáneo en equipo tiene algunas limitaciones. El desarrollo demasiado rápido de un producto sería más riesgoso y más costoso, que con el antiguo método secuencial más lento. Además, suele crear mayores tensión y confusión organizacionales, en tanto que la compañía debe tener cuidado de que el rápido lanzamiento de un producto al mercado no afecte su calidad —el objetivo no es sólo crear productos con mayor rapidez, sino también hacerlos *mejores* y más rápido.

A pesar de estas desventajas, en las industrias que cambian rápidamente y que enfrentan ciclos de vida cada vez más cortos de los productos, las recompensas de un desarrollo de producto rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos. Las compañías que lanzan al mercado productos nuevos y mejorados con mayor rapidez que los competidores, suelen tener una gran ventaja competitiva. Responderían con mayor rapidez a los gustos emergentes de los consumidores y fijar precios más altos para sus diseños más avanzados. Como señala un ejecutivo de la industria automotriz, “lo que queremos es lograr que el nuevo automóvil se apruebe, se construya y llegue a las manos de los consumidores en el menor tiempo posible [...] Quien tira primero se lleva la mayoría de las canicas”.²⁰

De esta manera, el éxito de los nuevos productos requiere más que el simple hecho de crear algunas nuevas ideas, convertirlas en productos y encontrar clientes que las compren. Necesita un enfoque sistemático para encontrar nuevas formas de crear experiencias de valor para los clientes, desde la generación y depuración de las ideas para nuevos productos, hasta la creación y el lanzamiento de productos deseables y satisfactorios para los consumidores. Además, el desarrollo exitoso de nuevos productos requiere de un compromiso de toda la em-

■ Innovación: En 3M los nuevos productos no sólo suceden. La cultura de toda la empresa motiva, apoya y recompensa la innovación.



1 The world wants thinner electronics.

2 We're getting it all on tape.

3M has pioneered a whole new technology: Microflex Circuits – the world's leading mass-produced electronic circuits on tape. They're thinner, smaller, highly reliable, and allow for more connections than rigid circuit boards. They'll go anywhere a designer can dream up: phones, pagers, laptops and printers. We expand the possibilities because we make the leap *from need to...*

3M Innovation

For more information, call 1-800-3M-DEEPS, or discover: <http://www.3m.com>

presa. En las compañías famosas por sus hazañas en cuanto a nuevos productos (como 3M, Gillette, Intel y Nokia) la cultura completa motiva, apoya y recompensa la innovación:

Usted podría ver los encabezados en cada anuncio de 3M: “La innovación trabaja para usted.” Sin embargo, para 3M la innovación no es sólo un asunto publicitario. A lo largo de su historia, 3M ha sido una de las compañías estadounidenses más innovadoras. Esta empresa vende más de 50,000 productos que van desde papel-lijas, adhesivos y cientos de cintas adhesivas, hasta lentes de contacto, máquinas para corazón y pulmón, y ligamentos sintéticos futuristas. Cada año, 3M lanza más de 200 nuevos productos, los cuales no sólo suceden, sino que 3M trabaja duro para crear una cultura empresarial que fomente la innovación. Durante más de un siglo, la cultura de 3M ha motivado a sus empleados a tomar riesgos y a probar nuevas ideas. 3M sabe que debe probar miles de ideas sobre nuevos productos para darle al premio gordo. Probar muchas ideas nuevas a menudo implica cometer errores, aunque 3M acepta las equivocaciones y los callejones sin salida como consecuencia normal por la creatividad y la innovación.

De hecho, los “disparates” se han convertido en algunos de los productos más exitosos de 3M. A los veteranos de esta empresa les agrada contar la historia del científico de 3M Spencer Silver, quien, al intentar desarrollar un adhesivo sumamente fuerte, creó un pegamento que no funcionaba muy bien. Envío la aparentemente inútil sustancia a otros investigadores de 3M para saber si éstos podrían encontrar algo qué hacer con ella. Durante varios años no sucedió nada al respecto. Luego, Arthur Fry, otro científico de 3M, tuvo un problema, y una idea. Siendo miembro del coro de una iglesia local, el señor Fry tenía dificultades para marcar partes en su libro de cantos: los pequeños trozos de papel que utilizaba se seguían cayendo. Probó untando un poco del débil pegamento del señor Silver en uno de sus trozos de papel, el cual se adhirió muy bien y luego lo desprendió con facilidad sin dañar el libro de cantos. Así nacieron las hojas para notas Post-It de 3M, que en la actualidad es uno de los artículos de oficina más vendidos en el mundo.²¹

Estrategias del ciclo de vida de los productos

Después de lanzar el nuevo producto, la gerencia desea que éste disfrute de una existencia larga y feliz. Aun cuando nadie espera que un producto se venda por siempre, la compañía busca obtener utilidades atractivas que cubran todos los esfuerzos y los riesgos que se realizaron para lanzarlo. La gerencia está consciente de que cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma y duración exactas.

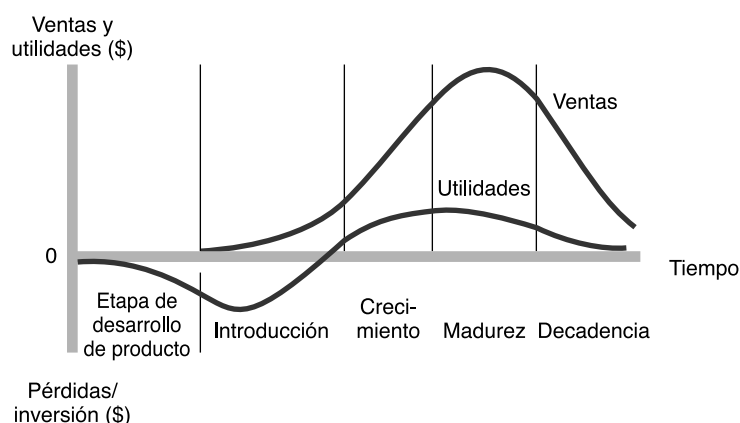
La figura 9.2 muestra un **ciclo de vida del producto (PLC)** típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

1. El *desarrollo del producto* inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para el nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
2. La *introducción* es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.
3. El *crecimiento* es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

Ciclo de vida del producto (PLC)

Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas —desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

FIGURA 9.2
Ventas y utilidades a lo largo de la vida del producto, desde su concepción hasta su desaparición.



■ Ciclo de vida del producto: Algunos productos mueren con rapidez, mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Durante más de 300 años, la salsa TABASCO® “ha permanecido como la prueba definitiva de la tenacidad”.



4. La *madurez* es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
5. La *decadencia* es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se lanzan y mueren con rapidez; mientras que otros permanecen en la etapa de madurez durante mucho, mucho tiempo. Otros más llegan a la etapa de decadencia y luego se impulsan nuevamente hacia una etapa de crecimiento gracias a una promoción intensa o un reposicionamiento. Tal como señala un analista, “si se administra bien, una marca podría vivir para siempre. Por ejemplo, American Express, Budweiser, Camel, Coca-Cola, Gillette, Western Union y Wells-Fargo, aún son fuertes en sus respectivas categorías, después de más de 100 años. Aun si una marca muere, podría resurgir nuevamente, aunque tal vez con una distribución más limitada. Considere Pabst Blue Ribbon y PanAm Airlines”.²²

El concepto del PLC describe una *clase de producto* (automóviles impulsados por gasolina), una *forma de producto* (SUV) o una *marca* (la Ford Explorer). El concepto de PLC se aplica de forma diferente en cada caso. Las clases de productos tienen los ciclos de vida más largos; las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. En cambio, las formas de productos tienden a un PLC estándar. Las formas de productos como los “teléfonos de disco” y el “audiocassette” pasaron a través de una historia regular de introducción, crecimiento rápido, madurez y decadencia.

El ciclo de vida de una marca específica podría modificarse con rapidez a causa de los cambiantes ataques y respuestas por parte de los competidores. Por ejemplo, aunque los jabones para ropa (clase de producto) y los detergentes en polvo (forma de producto) han disfrutado de ciclos de vida bastante largos, los ciclos de vida de marcas específicas tienden a ser mucho más cortos. Las marcas líderes actuales de jabón en polvo para ropa son Tide y Cheer; las marcas principales hace 75 años eran Fels Naphta, Octagon y Kirkman.²³

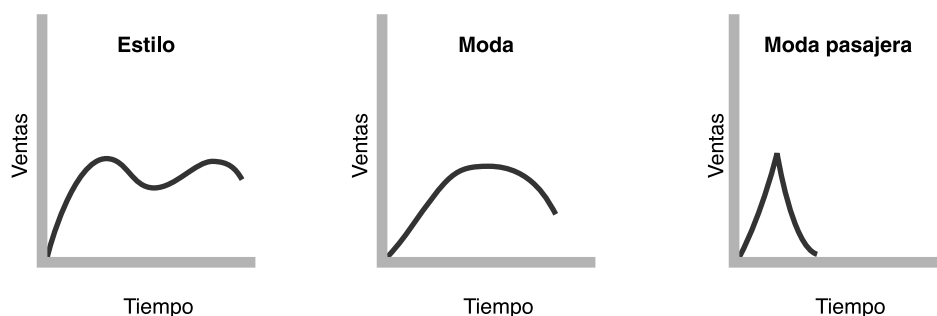
El concepto de PLC también se aplica a lo que conocemos como estilos, modas y modas pasajeras. En la figura 9.3 se muestran sus ciclos de vida especiales. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos aparecen en las casas (colonial, rústico,

Estilo

Modo de expresión básico y distintivo.

FIGURA 9.3

Estilos, modas y modas pasajeras.



Moda

Estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado.

Modas pasajeras

Periodo temporal de ventas inusualmente altas, generadas por el entusiasmo del consumidor y la popularidad inmediata del producto o marca.

transicional), la ropa (formal, casual) y el arte (realista, surrealista, abstracto). Cuando se inventa un estilo, quizá perdure durante generaciones y estar o no en boga. Un estilo tiene un ciclo que presenta varios periodos de interés renovado. Una **moda** es un estilo popular o aceptado actualmente en un campo específico. Por ejemplo, la apariencia más formal de la “indumentaria de negocios” del vestido corporativo de la década de 1980 y principios de la de 1990, dio paso a la moda “casual de negocios” en la actualidad. Las modas suelen crecer lentamente, a permanecer en la popularidad durante un tiempo y a declinar con lentitud.

Las **modas pasajeras** son periodos temporales de ventas inusualmente elevadas generadas por el entusiasmo de los consumidores y la popularidad inmediata del producto o la marca.²⁴ Una moda pasajera puede formar parte de un ciclo de vida normal, como en el caso de la reciente oleada de ventas de motonetas y yo-yos; o la moda pasajera quizá abarque el ciclo de vida completo de una marca o producto. Las “piedras mascota” son un ejemplo clásico. Al escuchar a sus amigos quejarse por el costoso cuidado de sus perros, el publicista Gary Dahl hizo una broma acerca de su piedra mascota. Al poco tiempo escribió una parodia de un manual de entrenamiento para la piedra, titulado “El cuidado y el entrenamiento de su piedra mascota.” En poco tiempo Dahl estaba vendiendo alrededor de 1.5 millones de guijarros de playa ordinarios a \$4 la pieza. La moda pasajera, que surgió en un mes de octubre, se había hundido como una roca en el océano para el febrero siguiente. Dahl aconseja a quienes desean tener

■ Modas pasajeras: Las piedras mascotas, introducidas en un mes de octubre, se habían hundido como una roca en el océano para el febrero siguiente.



éxito con una moda pasajera: “disfrútenla mientras dure”. Otros ejemplos de modas pasajeras son los cubos de Rubik, las lámparas de lava y ciertas dietas o estilos de peinado.²⁵

Los mercadólogos también aplican el concepto del PLC como un esquema útil para describir el funcionamiento de los productos y de los mercados. Sin embargo, el uso del concepto del PLC para estimar el desempeño del producto o para desarrollar estrategias de marketing presenta algunas dificultades prácticas. Por ejemplo, quizá los gerentes tengan problemas para identificar en qué etapa del PLC se encuentra el producto o para determinar el momento en que éste pasará a la siguiente fase. También podría resultar difícil determinar los factores que influyen en el paso del producto a través de las diferentes etapas. En la práctica, es difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida, la duración de cada etapa y la forma de la curva del PLC.

También podría resultar difícil el uso del concepto de PLC para desarrollar estrategias de marketing, ya que la estrategia es tanto una causa como un resultado del ciclo de vida del producto. La posición actual del producto en su ciclo de vida sugiere las mejores estrategias de marketing, y las estrategias de marketing resultantes afectan el desempeño del producto en fases posteriores de su ciclo de vida. Sin embargo, cuando se utiliza con cuidado, el concepto del ciclo de vida del producto ayudaría a desarrollar buenas estrategias de marketing para distintas etapas del PLC.

En la primera parte de este capítulo revisamos la etapa de desarrollo del ciclo de vida del producto. Ahora estudiaremos las estrategias para cada una de las demás etapas del ciclo de vida.

Etapa de introducción

Etapa de introducción

Etapa del ciclo de vida de un producto en la que el nuevo producto se distribuye inicialmente y ya puede comprarse.

La **etapa de introducción** inicia cuando se lanza el nuevo producto por primera vez. La introducción requiere de tiempo y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos reconocidos como el café instantáneo y el jugo de naranja congelado tardaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento rápido.

En esta etapa, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o mínimas debido a las ventas bajas y a los altos gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores y crear sus inventarios. Los gastos de promoción para informar a los consumidores del nuevo producto y hacer que lo prueben son relativamente elevados. Como el mercado no suele estar preparado para refinaciones del producto en esta fase, la compañía y sus escasos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas enfocan sus ventas en los compradores que están más preparados para comprar.

Una compañía, en especial un *pionero del mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea consistente con el posicionamiento que se busca para el producto. La empresa debería darse cuenta de que la estrategia inicial es sólo el primer paso de un gran plan de marketing para todo el ciclo de vida del producto. Si el pionero elige una estrategia de lanzamiento encaminada a sacarle el máximo provecho posible al mercado, estaría sacrificando utilidades a largo plazo en aras de una ganancia a corto plazo. A medida que el pionero avanza por las etapas posteriores del ciclo de vida, tendrá que formular continuamente nuevas estrategias de fijación de precios, promoción, y otras campañas de marketing. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado implica jugar las cartas correctamente desde el principio.

Etapa de crecimiento

Etapa de crecimiento

Etapa del ciclo de vida de los productos, en que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento**, en la cual las ventas empezarán a crecer con rapidez. Los adoptadores tempranos seguirán comprando, y los compradores posteriores seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de lucro, nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado. El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán sólo para abastecer los inventarios de los distribuidores. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Las compañías mantendrán sus gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel un poco más alto. La educación del mercado continúa siendo una meta, pero ahora la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción se distribuyen en un volumen más grande y los costos unitarios de manufactura disminuyen. La compañía utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos de productos; ingresa a nuevos segmentos de mercado y a nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad, de crear conciencia acerca del producto a crear convicción de que el producto es bueno y hay que comprarlo; y baja los precios en el momento correcto para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento. Al gastar mucho dinero en la mejoría del producto, su promoción y distribución, la empresa lograría una posición dominante. Sin embargo, al hacerlo renunciaría a las utilidades máximas actuales, que esperará alcanzar en la siguiente fase.

Marketing real 9.2

¿Productos que desafían la edad o tan sólo se trata de un buen manejo del ciclo de vida del producto?

Algunos productos nacen y mueren rápidamente. Sin embargo, otros parecen desafiar su ciclo de vida del producto, ya que perduran durante décadas o incluso generaciones. Una administración eficaz del ciclo de vida los mantiene frescos, útiles y atractivos para los clientes. Veamos dos ejemplos de ganadores del mercado a largo plazo, con un gran poder de permanencia.

Beetle de Volkswagen

El Beetle original de Volkswagen surgió por primera vez en Estados Unidos en 1949. Con su diseño simple y parecido a un escarabajo, sin adornos innecesarios y una operación económica, el Beetle era la antítesis de los automóviles excesivamente cromados y consumidores de gasolina de Detroit. Durante la década de 1960, mientras miles de *baby boomers* jóvenes adquirían su primer automóvil, explotó la demanda y floreció el poco llamativo Beetle. Lleno de personalidad, el subestimado escarabajo llegó a personificar una etapa de rebelión en contra de lo convencional. Se convirtió en el automóvil más popular en la historia de Estados Unidos, con ventas que llegaron a las 423,000 unidades en 1968. Sin embargo, a finales de los años 1970, los *baby boomers* ya habían cambiado. El fervor por el escarabajo se desvaneció y Volkswagen disminuyó la producción del Beetle para Estados Unidos.

Sin embargo, décadas después, la simple mención de estos vehículos raros ocasionaba sonrisas y emociones fuertes. Por ello, en vez de dejar que el viejo Beetle muriera, Volkswagen decidió reavivar el ciclo de vida de este pequeño automóvil. En 1998 lanzó un Nuevo Beetle. Por fuera, el Beetle renacido se asemeja al original, y evoca las emociones fuertes y los recuerdos de los tiempos idos. Sin embargo, debajo de la piel el Beetle está lleno de características modernas. Según una analista industrial:

Con la conocida forma de burbuja que aún hace sonreír a la gente al pasar, el nuevo Beetle ofrece un empuje puramente emocional. El tablero tiene un portavasos ideal para una margarita típica de la década de 1960. Sin embargo [a pesar de su apariencia y toque cálidos y familiares, no se trata del mismo viejo Beetle]. Justo al lado [del portavasos] hay un estéreo de alta tecnología con múltiples bocinas, y opciones como vidrios eléctricos, control de crucero y un quemacocos eléctrico que lo hacen un automóvil muy diferente del viejo y ruidoso escarabajo. La nueva versión [...] incluye todas las características modernas que exigen los comprado-



■ Algunos productos parecen desafiar su ciclo de vida: En vez de actuar como alguien de 50 años de edad, el rejuvenecido Beetle de Volkswagen se comporta como un adolescente lleno de vida.

res de automóviles, como cuatro bolsas de aire y conexiones eléctricas para teléfonos celulares.

La publicidad inicial del nuevo Beetle se basó principalmente en la vida de su antecesor y, al mismo tiempo, refrescó la vieja herencia del Beetle. “Si usted vendió su alma durante la década de 1980”, sugería un anuncio, “le damos la oportunidad de recuperarla”. Otros anuncios decían: “Menos flores, pero más potencia” y “Viene con nuevas características maravillosas, como aire acondicionado.” Incluso otro declaraba “¿de 0 a 100? Claro”.

Volkswagen invirtió \$560 millones para revivir al Beetle. Sin embargo, la inversión pagó enormes dividendos pues la demanda rápidamente superó el abasto. En vez de actuar como alguien de 50 años de edad, la rejuvenecida marca se comportó más como un adolescente lleno de vida. Aún antes de que los primeros automóviles llegaran a las salas de exhibición de VW, los distribuidores de todo el país tenían ya largas listas de espera de clientes que ha-

Etapa de madurez

Etapa de madurez

Etapa del ciclo de vida de los productos en que el crecimiento de las ventas se reduce o llega a cero.

En cierto momento el crecimiento de las ventas del producto se frenará, y el producto entrará a una **etapa de madurez**. Esta etapa normalmente dura más tiempo que las fases anteriores, y plantea mayores desafíos a la gerencia de marketing. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida y, por lo tanto, casi todas las actividades de marketing se ocupa de productos maduros.

La disminución del crecimiento en las ventas da como resultado que haya muchos productores con muchos productos por vender. A la vez, este exceso de capacidad fomenta una mayor competencia. Los competidores empiezan a disminuir los precios, a incrementar su publicidad y promociones de ventas, y a aumentar sus presupuestos para investigación y desarrollo para crear mejores versiones del producto. Estos pasos causan una disminución de utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que la industria finalmente se queda sólo con los competidores bien establecidos.

Aunque parece que muchos productos en la etapa de madurez permanecen sin cambios durante mucho tiempo, la mayoría de los productos exitosos evolucionan realmente para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores (véase “Marketing real 9.2”). Los gerentes de producto deberían hacer más que simplemente caminar junto a sus productos maduros

bían pagado el automóvil sin siquiera haberlo visto ni, mucho menos, manejado. Incluso quienes eran demasiado jóvenes para recordar el modelo original, amaban el nuevo escarabajo.

Después de sólo 9 meses, las ventas del nuevo Beetle excedieron los estimados de ventas del primer año en más del 25 por ciento. Las ventas aún son atractivas: el nuevo Beetle representa ahora más de una cuarta parte de las ventas de Volkswagen en Estados Unidos, y ayudó a que la empresa incrementara cinco veces sus ventas durante la década pasada. Un analista de las tendencias señala que el nuevo Beetle “es diferente pero intensamente familiar; un automóvil para cualquier época”.

Lápices de cera Crayola

Durante los últimos 100 años o más, los lápices de cera Crayola de Binney & Smith se han convertido en un artículo casero de primera necesidad en más de 80 países del mundo. Poca gente olvida su primer paquete de “64”: 64 bellezas ordenadas con esmero en la conocida caja verde y amarilla con tapa voladiza y un sacapuntas en la parte de atrás. El aroma de una caja de Crayola recién abierta sigue enloqueciendo a los niños y hace que los miembros de generaciones anteriores evoquen algunos de sus más preciados momentos de la niñez.

En cierta forma, los lápices de cera Crayola no han cambiado mucho desde 1903, cuando se vendían en un empaque de ocho piezas por cinco centavos de dólar. Sin embargo, un examen más detallado revela que Binney & Smith realizó muchos ajustes para mantener la marca lejos de la fase de decadencia. La compañía agregó nuevos colores, formas, tamaños y empaques. E incrementó en forma gradual el número de colores, de los ocho originales en 1903 (rojo, amarillo, azul, verde, anaranjado, negro, café y blanco) a 120 en 2004.

Binney & Smith también amplió la marca Crayola hacia nuevos mercados, con marcadores, tijeras, acuarelas, bolígrafos de gel, estampas y calcomanías adheribles temáticas y kits para actividades. La compañía concedió licencias para que la marca Crayola se utilice en muchas cosas, desde equipos para cámaras, mochilas y separadores de libros, hasta tazas con dibujos animados y tapetes para el mouse. Por último, la compañía aplica diversos programas y servicios para fortalecer sus relaciones con sus clientes. Su revista *Crayola Kids* y su sitio de Internet ofrecen actividades para niños, junto con sugerencias de arte interactivo y trabajos manuales

para que los padres y los educadores ayuden a desarrollar las habilidades de lectura y la creatividad.

Sin embargo, no todos los ajustes que ha realizado Binney & Smith en su ciclo de vida han sido recibidos con los brazos abiertos por los consumidores. Por ejemplo, en 1990, para ganar espacio para los colores más modernos, retiró ocho colores de la tradicional caja de 64 (ocre oscuro, amarillo limón, dorado, azul gris, amarillo naranja, rojo naranja, verde azulado y violeta) y los colocó en el Salón de la Fama de Crayola. La decisión originó una ola de protestas por parte de sus leales usuarios, quienes formaron organizaciones como los RUMPS, la Sociedad para la Conservación de los Colores Ocre Oscuro y el Dorado y el Comité Nacional para Salvar al Amarillo Limón. Los ejecutivos de la compañía se quedaron atónitos: “Estamos conscientes de la lealtad y la nostalgia en torno a los lápices de cera Crayola”, indicó un vocero “pero no sabíamos que desencadenaríamos una reacción tan fuerte”. La empresa regresó a los viejos estándares en un empaque de aluminio especial para coleccionistas: vendió los 2.5 millones de los empaques fabricados.

Así, Crayola continúa su largo y colorido ciclo de vida. Gracias a la administración inteligente del ciclo de vida del producto, Binney & Smith, ahora una subdivisión de Hallmark, ha dominado el mercado de los lápices de cera durante casi un siglo. La empresa fabrica ahora casi 3 mil millones de lápices al año, suficientes para dar la vuelta al mundo seis veces. A los diez años de edad, el niño estadounidense promedio ya ha utilizado 730 lápices de cera. El 65 por ciento de todos los niños estadounidenses de entre dos y siete años toman un lápiz de cera al menos una vez al día y colorean durante un promedio de 28 minutos. Casi el 80 por ciento de las veces, utilizan un lápiz de cera Crayola.

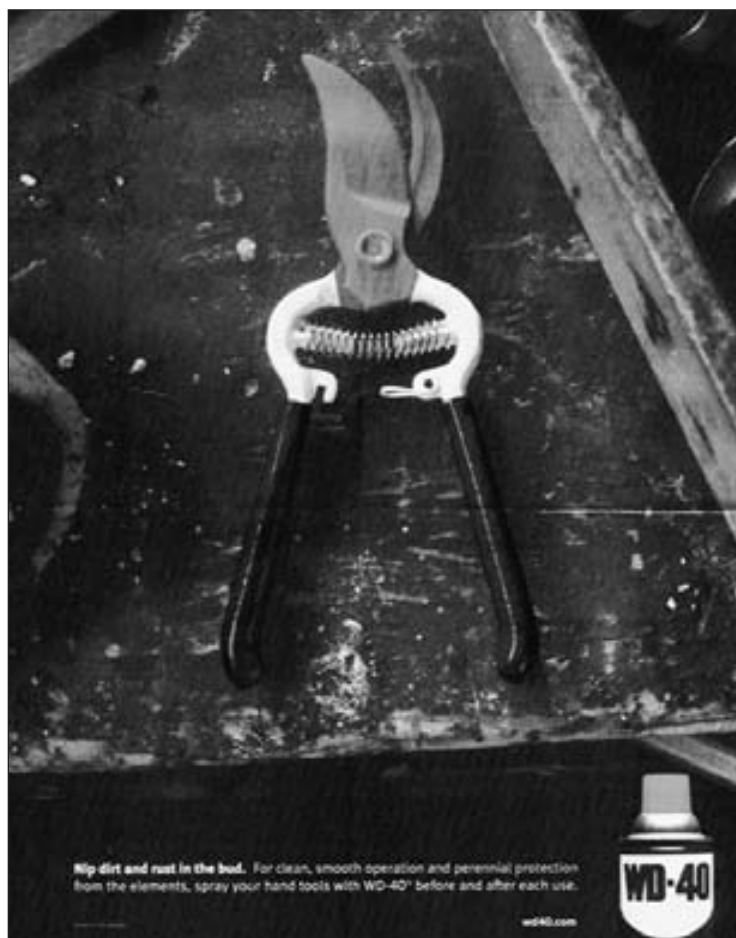
Fuentes: Las citas y la información son de Theresa Howard, “Nostalgia Helps Beetle Score”, *USA Today*, 23 de febrero de 2003, obtenido *on line* de www.usatoday.com; James R. Rosenfield, “Millennial Fever”, *American Demographics*, diciembre de 1997, pp. 47-51; “A Top-Popping Good Time”, *The Washington Post*, 24 de abril de 2003, p. G18; Margaret O. Kirk, “Coloring Our Children’s World Since ‘03”, *Chicago Tribune*, 29 de octubre de 1986, sección 5, p. 1; “Hue and Cry over Crayola May Revive Old Colors”, *Wall Street Journal*, 14 de junio de 1991, p. B1; Dennis Bruce y Philip Maynard, “Don’t Sell Your Brand’s Soul”, *Marketing*, 26 de abril de 2004, p. 17; y “Crayola Trivia”, obtenida de www.crayola.com, enero de 2005.

o defenderlos —la mejor defensa es el ataque. Tienen que considerar la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado*, la compañía busca incrementar el consumo del producto actual; busca nuevos usuarios y segmentos de mercado, como sucedió cuando Johnson & Johnson dirigió su champú y talco para bebés al mercado adulto. O quizá la compañía intente reposicionar la marca para atraer un segmento más grande o de mayor crecimiento, como hizo Verizon cuando extendió su Internet de alta velocidad y sus servicios inalámbricos. El gerente también podría buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Amazon.com logra esto al enviar correos electrónicos con autorización a sus clientes regulares, informándoles cuándo sus autores o intérpretes favoritos lanzan nuevos libros o discos compactos. La WD-40 Company demostró su verdadero talento natural para expandir el mercado al encontrar nuevos usos para su conocida sustancia.

En el año 2000, la compañía inició una investigación para descubrir 2,000 usos únicos del WD-40. Después de recibir 300,000 propuestas individuales, redujo la lista a las 2,000 mejores y las publicó en el sitio de Internet de la empresa. Algunos consumidores sugieren usos sencillos y prácticos. Una maestra utiliza WD-40 para limpiar los viejos pizarrones de su salón de clases. Ella comenta que “de manera sor-

■ El talento natural de WD-40 Company para encontrar nuevos usos ha logrado que esta popular sustancia sea uno de los artículos verdaderamente esenciales de supervivencia en casi todos los hogares estadounidenses.



prendente, los pizarrones empezaron a tomar vida nuevamente. No sólo se restauraron, sino que también se eliminaron residuos de cintas adhesivas acumulados por muchos años”. Sin embargo, otros dan cuenta de algunas aplicaciones bastante inusuales. Un hombre utiliza WD-40 para pulir su prótesis ocular de vidrio; otro la utiliza para quitarse la prótesis de una pierna. Además, ¿escuchó acerca del sospechoso de robo desnudo que se quedó atorado en un tubo de ventilación de un café en Denver? El departamento de bomberos lo rescató con una gran dosis de WD-40. ¿Y qué opinan del oficial naval de Mississippi que utilizó WD-40 para repeler a un oso enojado? Después, tenemos al estudiante universitario que escribió para decir que las actividades amorosas nocturnas de su compañero de la habitación impedían que los estudiantes de su dormitorio conciliaran el sueño, y resolvió el problema al untar con WD-40 los ruidosos resortes de la cama.²⁶

La compañía también intenta *modificar el producto*, es decir, cambiar características como calidad, rasgos o estilo para atraer a nuevos usuarios e inspirar una mayor cantidad de usos; podría mejorar la calidad y el desempeño del producto (su durabilidad, confiabilidad, rapidez, sabor); o mejorar el estilo y el atractivo del producto. De esta manera, los fabricantes de automóviles modifican el estilo de sus unidades para atraer a compradores que buscan una nueva apariencia. Los fabricantes de productos alimenticios y caseros introducen nuevos sabores, colores, ingredientes o presentaciones para revitalizar las compras de los consumidores. Heinz hizo esto cuando lanzó la catsup en el empaque EZ Squeeze y los nuevos colores Verde Explosivo y Naranja Impresionante. O tal vez la compañía agregue nuevas características que intensifiquen la utilidad, seguridad o conveniencia del producto. Por ejemplo, Sony continúa añadiendo nuevos estilos y características a sus líneas Walkman y Discman, en tanto que Volvo incorpora nuevo equipo de seguridad a sus automóviles.

Finalmente, la compañía trata de *modificar la mezcla de marketing*; busca aumentar las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de marketing. Podría bajar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia; o lanzar una mejor campaña publicitaria o utilizar atractivas promociones de ventas, como recibir productos viejos, dar descuentos y bonificaciones, u organizar concursos. Hormel, fabricante de Spam, recientemente lanzó una nueva campaña publicitaria y otras promociones para reposicionar y revitalizar su producto maduro, que ha estado en el mercado desde finales de la década de 1930.²⁷

■ Revitalización de una marca madura: Hormel, fabricante de Spam, recientemente lanzó la nueva campaña publicitaria y promocional “locamente sabroso”, que incluye al Spammobile, para reposicionar y revitalizar su producto maduro, que ha estado en el mercado desde finales de la década de 1930.



Joe Spam es un individuo que impresiona a las multitudes en las parrilladas, las reuniones en la playa y los desayunos, al ofrecer recetas de preparación básica con Spam. El argumento consiste en que el condimentado sabor ahumado de Spam mejora los huevos, la pizza y casi cualquier cosa. Y esto se hace con el increíble fervor de la afamada rutina “Monty Python’s Plying Circus” de Spam. En ella, la gente literalmente se come lo que sea, y cuando ya no queda nada, Joe Spam puede dar un chasquido, gritar “¡Más Spam!” y llamar a un Spammobile que anime la fiesta al entregar más de los productos “locamente sabrosos”. La multitud, desde luego, apenas nota la entrega inusual, ya que sólo tiene ojos para las pequeñas latas de amor. La campaña trata de captar la audacia estadounidense de la marca. El año pasado, los tres Spammobiles y su personal de SPAMBassadors distribuyeron más de 1.5 millones de Spamburgers en 675 eventos en todo el país.

Además del precio y la promoción, la compañía también busca ingresar en canales de marketing más grandes, utilizando comerciantes masivos si dichos canales están en crecimiento. Por último, la empresa podría ofrecer nuevos o mejores servicios a los compradores.

Etapa de decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos tarde o temprano descienden. La disminución podría ser lenta, como en el caso del cereal de avena; o rápida, como en el caso de los discos fonográficos. Quizá las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantengan durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y un incremento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que se quedan podrían recortar su oferta de productos, descartar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales, o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener un producto débil podría ser muy costoso para una compañía, y no sólo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Es probable que un producto débil consuma demasiado tiempo de la gerencia; suele requerir frecuentes ajustes de precios e inventario; necesita publicidad y atención de la fuerza de ventas que se podría utilizar mejor para lograr que productos “saludables” sean más redituables. La mala reputación de un producto provocaría desconfianza en los clientes acerca de la compañía y de sus otros productos. El costo mayor podría estar en el futuro: el mantenimiento de productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada, daña las utilidades actuales y debilita el punto de apoyo de la compañía de cara al futuro.

Por estas razones, las empresas necesitan poner mayor atención a sus productos que estén envejeciendo. La primera tarea de la compañía consiste en identificar los productos que

Etapa de decadencia

Etapa del ciclo de vida de un producto en la que las ventas del producto comienzan a disminuir.

están en la etapa de decadencia revisando continuamente las tendencias en ventas, participación de mercado, costos y utilidades. Luego, la gerencia deberá decidir si mantendrá, cosechará o descartará cada uno de los productos en decadencia.

Quizá la gerencia decida *mantener* su marca sin cambios, con la esperanza de que los competidores salgan de la industria. Por ejemplo, Procter & Gamble logró buenas utilidades al permanecer en el negocio de los jabones líquidos, que estaba en decadencia, mientras otros se retiraron. O tal vez la gerencia decida reposicionar o reformular la marca con la esperanza de colocarla nuevamente en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. P&G hizo esto con su marca Mr. Clean:

La participación de Mr. Clean en el mercado de los limpiadores multiusos para el hogar se había desplomado más del 45 por ciento en tan sólo diez años. Sin embargo, en vez de abandonar la reconocida marca de 46 años de edad, P&G decidió modificarla y extenderla. Primero, reformuló el limpiador líquido multiusos Mr. Clean, enriqueciéndolo con propiedades antibacterianas y diversos nuevos aromas. Luego, extendió la marca para incluir dos nuevos productos revolucionarios. El primero era Mr. Clean Magic Eraser, una almohadilla desechable autolimpiadora que actúa como un borrador al quitar la mugre difícil, incluyendo ralladuras y marcas de lápices de cera. El segundo fue el sistema Mr. Clean AutoDry Carwash, que da a su automóvil una limpieza y brillo totales sin necesidad de secado. P&G respaldó el lanzamiento del nuevo producto con \$50 millones para apoyo en marketing. Ahora, después de una década de debilidad, P&G espera que un revitalizado Mr. Clean utilice su fuerza para alcanzar nuevamente su posición de líder en el mercado.²⁸

La gerencia podría decidir *cosechar* el producto, lo cual significa reducir varios costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) y esperar que las ventas no caigan. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la compañía a corto plazo. O tal vez la gerencia decida *desechar* el producto de la línea, vendiéndolo a otra empresa o simplemente liquidándolo a su valor de salvamento. En años recientes, P&G vendió algunas marcas menores o en decadencia, como el detergente Oxydol y la crema de cacahuete Jif. Si la compañía planea encontrar un comprador, no desgasta el producto cosechándolo.

La tabla 9.2 resume las características fundamentales de cada etapa del ciclo de vida del producto. También describe los objetivos y las estrategias de marketing para cada etapa.²⁹

■ Regreso a la etapa de crecimiento: P&G revitalizó la marca Mr. Clean con la esperanza de utilizar su fuerza para alcanzar nuevamente su posición de líder en el mercado.

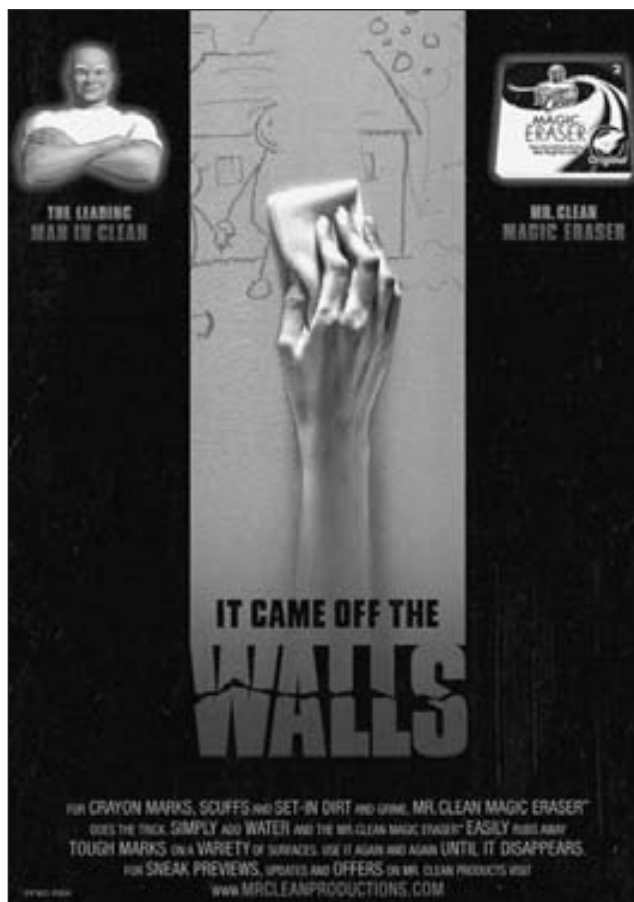


TABLA 9.2 Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos.

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
Objetivos de marketing	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación en el mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación en el mercado	Reducir gastos y lograr el mayor provecho posible de la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios iguales o mejores que los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivo; descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a los clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promoción intensa de ventas para incitar al ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2003), p. 340.

> Repaso de conceptos <

Los productos que tiene actualmente una compañía enfrentan periodos de vida limitados y deben reemplazarse con productos más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos podrían fracasar, pues los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para una innovación exitosa reside en un esfuerzo conjunto de la empresa, una planeación sólida y un proceso sistemático de *desarrollo de nuevos productos*.

1. Explique cómo las compañías crean y desarrollan ideas para nuevos productos.

Las compañías encuentran y desarrollan ideas para nuevos productos a partir de diversas fuentes. Muchas de estas ideas provienen de *fuentes internas*. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales, utilizan la creatividad de sus empleados y organizan lluvias de ideas durante las reuniones de ejecutivos. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Al aplicar encuestas, organizar grupos de enfoque, y analizar las preguntas y quejas de los *clientes*, las empresas generan ideas para nuevos productos que cubran necesidades específicas de los consumidores. Las compañías revisan las ofertas de los *competidores* e inspeccionan nuevos productos, los desarmen, analizan su desempeño y deciden si lanzan o no un producto similar o mejorado. Los *distribuidores* y *proveedores* están cerca del mercado y llegan a ofrecer información útil acerca de los problemas de los consumidores y de las posibilidades de nuevos productos.

2. Liste y defina los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

El proceso de desarrollo de nuevos productos consiste en ocho fases secuenciales. El proceso inicia con la *generación de ideas*. Después sigue la *depuración de ideas*, donde se reduce el número de éstas con base

en los criterios de la empresa misma. Las ideas que pasan la etapa de depuración continúan en el *desarrollo de concepto del producto*, donde se establece una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos significativos para los clientes. En la siguiente etapa, la *prueba del concepto*, los conceptos de los nuevos productos se ponen a prueba con un grupo de consumidores meta, para determinar si tienen un fuerte atractivo para los clientes. Los conceptos sólidos pasan al *desarrollo de la estrategia de marketing*, donde se desarrolla una estrategia inicial de marketing para el nuevo producto, a partir del concepto del mismo. En la fase de *análisis de negocios*, se hace una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades para el nuevo producto, y se determina si éste podrá satisfacer los objetivos de la compañía. Si esta etapa arroja resultados positivos, las ideas se vuelven más concretas a través del *desarrollo del producto* y del *mercado de prueba*, y finalmente se lanzan durante la *comercialización*.

3. Describa las etapas del ciclo de vida del producto.

Cada producto tiene un *ciclo de vida*, definido por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de "S" que consta de cinco fases. El ciclo inicia con la *etapa de desarrollo del producto*, cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La *etapa de introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y bajas utilidades, mientras el producto se distribuye en el mercado. Si el producto tiene éxito, entra a una *etapa de crecimiento*, en la cual las ventas y las utilidades aumentan con rapidez. Después sigue una *etapa de madurez*, donde las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Finalmente, el producto pasa a una *etapa de decadencia*, donde

las ventas y las utilidades se reducen significativamente. 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 los cambios que sufren las estrategias de marketing durante el ciclo de vida del producto.

En la *etapa de introducción*, la compañía debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea congruente con el posicionamiento que busca dar a su producto. Se requiere mucho dinero para atraer distribuidores y establecer sus inventarios, así como para informar a los consumidores del producto y convencerlos de que lo prueben. En la *etapa de crecimiento*, las compañías continúan educando a consumidores y a distribuidores potenciales. Además, trabajan para permanecer por delante de la competencia y sostener un crecimiento rápido del mercado al mejorar la calidad del producto, agregar nuevas características y modelos, ingresar a nuevos segmentos del mercado y canales de distribución, modificar la publicidad, no sólo para crear conciencia acerca del producto

sino para generar convicción y compras; también es posible que bajen los precios en el momento adecuado para atraer a nuevos compradores. En la *etapa de madurez*, las empresas continúan invirtiendo en los productos maduros y consideran la posibilidad de modificar el mercado, el producto y la mezcla de marketing. Cuando *modifica el mercado*, la compañía busca incrementar el consumo del producto actual. Cuando *modifica el producto*, cambia algunas de sus características, como la calidad, los rasgos o el estilo, para atraer a nuevos usuarios o fomentar un mayor consumo. Cuando *modifica la mezcla de marketing*, la compañía trabaja para aumentar las ventas cambiando uno o más de los elementos de la mezcla de marketing. Una vez que la empresa reconoce que un producto se encuentra en la *etapa de decadencia*, la gerencia deberá decidir si *mantendrá* la marca sin cambios, con la esperanza de que los competidores abandonen el mercado; si *cosechará* el producto, reduciendo costos y tratando de mantener las ventas; o si *desechará* el producto vendiéndolo a otra empresa o liquidándolo por su valor de salvamento.

> Términos clave <

Análisis de negocios 285
Ciclo de vida del producto (PLC) 292
Comercialización 289
Concepto del producto 282
Depuración de ideas 281

Desarrollo de la estrategia de marketing 284
Desarrollo de nuevos productos 277
Desarrollo del producto 285
Desarrollo secuencial de productos 290

Desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos) 290
Estilo 293
Etapa de crecimiento 295
Etapa de decadencia 299
Etapa de introducción 295

Etapa de madurez 296
Generación de ideas 278
Mercado de prueba 286
Moda 294
Modas pasajeras 294
Prueba del concepto 283

> Análisis de conceptos <

Cuenta Perfiles de Banamex tomó agradablemente por sorpresa al mercado financiero mexicano, cuando el paradigma del concepto de producto de una cuenta de débito parecía estar más firme y definido que nunca. La Cuenta Perfiles puede considerarse como un ejemplo exitoso de innovación de productos en mercados financieros turbulentos y competitivos. Antes de su llegada al mercado de las cuentas de débito, los factores de diferenciación entre los productos ofrecidos por distintas instituciones financieras, en opinión de muchos, eran mínimos o prácticamente imperceptibles.

El Grupo Financiero Banamex surgió en México en agosto de 2001 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup y conservó el nombre de la institución financiera más grande del país. Su integración a Citigroup le permite ofrecer una extensa gama de servicios financieros, como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200 millones de cuentahabientes en más de 100 países.

Las ventajas competitivas de la Cuenta Perfiles son varias. Se trata de un producto sofisticado que permite al cuentahabiente, realizar sus operaciones bancarias con mayor rapidez, sencillez y flexibilidad con un enfoque integral. El software diseñado para ello es una poderosa herramienta que sirve para identificar al cliente de muchas maneras. Y, al mismo tiempo, la flexibilidad del sistema permite al usuario personalizar las características del producto de acuerdo con sus necesidades específicas. De esta manera, el cliente pasa de ser un consumidor más pasivo a uno más activo.

El cuentahabiente de Perfiles Banamex puede elegir entre diferentes esquemas de pago de comisiones, además de que en el mismo producto y contrato se integran servicios como cheques, débito, vista, plazo, chequera protegida y domiciliación de pagos. El cuentahabiente puede definir su fecha de corte y el esquema de comisiones de su preferencia, ya sea por operación o fijo mensual, e incluso decidir que su cuenta funcio-

ne también como cuenta eje de créditos para una relación de negocio integral. Suena sencillo, pero antes de la Cuenta Perfiles, para acceder a todos estos servicios el cliente tenía que suscribir una mayor cantidad de contratos.

Los diferentes servicios que ofrece el producto Perfiles son: tarjeta de débito, talonario de cheques, inversión, inversiones a plazo, fondos de inversión Horizontes e inversión inteligente. Las inversiones a su vez ofrecen una excelente combinación de beneficios: rendimientos muy competitivos y disponibilidad diaria de efectivo, integración de saldos para dar una mayor tasa. Todos los depósitos y retiros de la inversión se realizan fácilmente por teléfono o Internet.*

1. ¿Cuál piensa que fue la mejor fuente de ideas para crear la Cuenta Perfiles, la fuerza de ventas de Banamex o las fuentes externas?
2. Redacte una declaración de la estrategia de marketing, con 100 palabras y tres partes, para la Cuenta Perfiles.
3. ¿En qué condiciones consideraría usted la posibilidad de no realizar un mercado de prueba para este producto? Describa los criterios que serían adecuados de manera que no se necesite realizar dicha prueba.
4. Compare los métodos secuencial y simultáneo para el desarrollo de productos. ¿Es mejor uno que el otro para este caso específico? Explique.
5. ¿Qué elementos importantes de un plan de comercialización debieron atender los mercadólogos antes de lanzar un nuevo producto?
6. En el capítulo se afirma que “en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento”. Explique esta aseveración en términos de la cuenta Perfiles.

> Aplicación de conceptos <

1. Usted es gerente de nuevos productos y se le solicita que diseñe el proceso de depuración de ideas para la Cuenta Perfiles Banamex. Establezca un proceso de cinco fases para depurar buenas ideas de conveniencia para los posibles usuarios de esta cuenta.
2. Visite www.banamex.com.mx. Haga clic en “Buscador” Y escriba la frase “Cuenta Perfiles”. Ahora elabore un cuestionario de prueba de concepto para este producto definiendo los supuestos necesarios sobre las características del posible grupo meta.
3. Usted es el gerente de producto de la Cuenta Perfiles. Suponga que la marca tiene ya una antigüedad de cinco años. En la siguiente tabla se indican las ventas y las utilidades anuales en dicho periodo.

Prepare una estrategia con un enunciado para cada una de las cuatro P, con base en la etapa del ciclo de vida de producto en que se encuentra actualmente la marca.

Periodo	Ventas	Utilidades
Año 1	\$ 3,000,000	(\$ 100,000)
Año 2	\$ 20,000,000	\$ 1,500,000
Año 3	\$ 50,000,000	\$10,000,000
Año 4	\$ 52,000,000	\$ 8,000,000
Año 5	\$ 31,000,000	\$ 1,000,000

> Enfoque en la tecnología <

Muchas compañías ofrecen programas de cómputo y servicios para ayudar a las empresas a administrar el ciclo de vida de los productos. Una de las compañías que brinda estos servicios con mayor éxito es Agile Software Corporation. Según esta empresa, “las soluciones de Agile Product Lifecycle Management (Agile™ PLM) ayudan a las empresas a incrementar los ingresos, a reducir costos, a mejorar la calidad, a asegurar el cumplimiento y a integrar la innovación al ciclo de vida del producto [...] Agile permite que las compañías obtengan el mayor provecho de sus productos”. Visite el sitio de

Internet de Agile, en www.agile.com/plm/plm_solutions.asp y revise la oferta de PLM. Después responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los servicios PLM que ofrece Agile?
2. ¿En qué fase del ciclo de vida del producto se enfoca Agile?
3. Basado en lo que leyó en el sitio de Agile, ¿considera que sería una buena o una mala inversión contratar los servicios PLM de Agile? ¿Por qué?

> Enfoque en la ética <

La prueba de conceptos es una fase invaluable en el proceso de desarrollo de nuevos productos. El tiempo dedicado a probar los conceptos de productos con los clientes, antes de desarrollarlos, disminuyen el número de salidas en falso y conserva uno de los recursos más importantes en el desarrollo de nuevos productos: el dinero. Muchas compañías reducen la etapa de prueba de conceptos y pasan directamente a evaluar la demanda. Realizan las llamadas “pruebas en seco”, las cuales se utilizan cuando se “prueba el terreno” del interés que hay hacia un nuevo producto, al colocar un anuncio de éste antes de que exista realmente.

1. ¿Considera que esta prueba en seco es ética?
2. ¿Qué opina la Direct Marketing Association (DMA) (Asociación de Marketing Directo) acerca de tal práctica? (Realice una búsqueda en Google sobre la “prueba en seco” (o “dry testing” [entre comillas] y la DMA). ¿Qué señala la Federal Trade Commission (FTC) (Comisión Federal de Comercio)?
3. ¿Haría usted una prueba en seco del concepto de un nuevo producto? ¿En qué condiciones?



Caso empresarial

¡Quiero mi VOIP!!!!

Un cálido día de mayo, Rita Ramírez encontró dos sobres en el correo matutino. Uno era la factura de la compañía telefónica por un monto de casi \$50 dólares. En el otro venía una oferta de lanzamiento de un teléfono digital. Cuando vio la factura se sintió indignada, pues no había hecho llamadas de larga distancia y estaba suscrita a un paquete telefónico básico, que no contaba con ningún tipo de servicio “adicional”. Su molestia por el monto de la factura del teléfono originó que pusiera mayor atención a la oferta del teléfono digital.

Rita recordó que hacía varios años alguien le había hablado acerca de la posibilidad de realizar llamadas telefónicas por Internet, pero le había dado la impresión de que tenía que pagar por cada llamada, que la calidad del sonido

sería deficiente y que las llamadas se interrumpirían con frecuencia. Sin embargo, la oferta de lanzamiento afirmaba que el teléfono digital era el resultado de un nuevo proceso, y que podría adquirirlo por sólo \$29.95 durante los primeros seis meses, y luego \$39.95 después de este periodo.

Así, Rita decidió conocer más acerca del teléfono digital. Descubrió que el aparato utilizaba el VOIP (Voice Over Internet Protocol [Protocolo de Internet para Transferencia de Voz]) basado en la tecnología de conversión por software. Esta tecnología utiliza una pequeña caja en la casa del suscriptor, llamada EMTA (Embedded Multimedia Terminal Adapter), que es parecida a un módem grande de cable. Recibe las llamadas telefónicas, las convierte en señales digita-

les y después las envía por el cable coaxial y los acopladores de fibra óptica hacia la cabecera de la red. Ahí, las llamadas se envían a un conmutador telefónico o a un servicio regional de datos. La conversión por software es una tecnología mucho menos costosa que la conversión por circuitos tradicionales que se utilizaba para enviar llamadas telefónicas por cable. Además, su mantenimiento cuesta mucho menos.

Debido a que VOIP convierte las llamadas telefónicas en datos, la integración del teléfono, el televisor y los datos es extensiva. Los usuarios de VOIP tienen un acceso completo a listas de llamadas en sus computadoras personales, envían imágenes desde teléfonos celulares directamente a decodificadores colocados sobre el televisor, y manejan con facilidad agendas telefónicas por computadora. Todos los servicios regulares que ofrecen las compañías telefónicas, como la identificación de llamadas y la llamada en espera, pueden disfrutarse con el teléfono digital.

Las ventajas no terminan ahí. Los teléfonos digitales no originan cargos por larga distancia, ya que todas las llamadas de larga distancia y locales en Estados Unidos y Canadá están cubiertas por la misma cuota básica mensual. Además, no importa dónde esté ubicado físicamente el equipo, siempre cuando esté conectado a un módem de banda ancha (DSL/cable). Esto significa que un consumidor ubicado en California, con una conexión de banda ancha y un servicio telefónico VOIP podría llevarse el módem de banda ancha a otro lado, conectarlo a un dispositivo similar en un hotel y realizar llamadas dentro de Estados Unidos sin tener que hacer pagos adicionales. Como los sistemas VOIP permiten que cada usuario tenga diversos números telefónicos, las familias con hijos universitarios asignarían a cada uno un número con un código de área local, y cada uno podría llamar a casa de manera gratuita. Lo importante es el número y el código del área, y no el lugar donde el módem se encuentre ubicado físicamente.

En el futuro habrá más funciones disponibles, las cuales estarán fuera del alcance de la compañía telefónica local: videotelefonos, correos electrónicos en video, e integración de mensajes telefónicos y los correos electrónicos en una página de Internet, a la cual se podrá acceder desde cualquier computadora que tenga una conexión de Internet. ¡Imagine poder verificar quién le llama mientras está viendo la televisión!

¿Cuáles son algunos de los inconvenientes del teléfono digital? El primero es la calidad de la voz. Según un suscriptor que acaba de cambiar al teléfono digital, todas las personas con quienes hablaba le decían que parecía que estaba hablando debajo del agua. La compañía envió a un grupo de técnicos a trabajar en el sistema y la calidad de la voz mejoró, aunque aún no es tan buena como la de los servicios de telefonía regular. Otro problema es que la pérdida de energía significa la pérdida del servicio telefónico, mientras que los sistemas de telefonía regular operan sin electricidad. Compañías como Cox están trabajando para desarrollar baterías que abastezcan energía temporal; sin embargo, toda-

vía no existe algo que brinde el servicio telefónico durante largos periodos sin electricidad.

La tecnología de los teléfonos digitales existe desde hace aproximadamente dos años; no obstante, los operadores de cable han introducido el servicio con lentitud. Se han enfocado en vender servicios de Internet de alta velocidad, aunque el crecimiento de los suscriptores de ese servicio está empezando a disminuir. Además, las compañías telefónicas están descartando muchos de sus negocios con los satélites y con DirectTV. Por último, el servicio telefónico residencial constituye un gran mercado de más de \$70 mil millones de dólares al año. Parece que para las compañías de cable será el siguiente mercado en crecimiento.

A pesar de todas las ventajas actuales y potenciales del teléfono digital, las compañías están compitiendo con base en sus costos y no sólo en sus servicios. Ofrecen un paquete básico con funciones estándar como la llamada en espera y la identificación de llamadas, por una cuota. Generalmente el precio es un 30 por ciento menor que el que cargan las compañías telefónicas. Los operadores de cable han descubierto que los clientes desean paquetes y no una lista de servicios con cuotas individuales, y que prefieren comprar su conexión de video, de Internet de alta velocidad y del servicio telefónico en una sola compañía; los clientes desean una sola empresa y una sola factura. Según el presidente de Cox, Jim Robbins, “los clientes de paquetes son clientes más satisfechos (tenemos muchas investigaciones que sustentan esto) y los clientes de paquetes se mueven (cambian de empresa) con menor frecuencia”. Cuando las compañías ofrecen el paquete triple de video, Internet y telefonía, la tasa normal del 20 por ciento de cambio de empresa se reduce más o menos a la mitad. Desde luego, las compañías podrían ofrecer paquetes con distintos conjuntos de servicios, como actualmente lo hacen para la televisión por cable. Luego, los consumidores podrían seleccionar el paquete de servicios que desean. Sin embargo, en este periodo de lanzamiento, la mayoría de las empresas se están adhiriendo a un paquete básico y ofreciendo la ventaja del precio.

Puesto que aún existen algunos inconvenientes con el sistema VOIP (calidad de la voz y otros), algunas empresas no lo ofrecerán sino hasta que sean capaces de brindar más servicios. Otras, sin embargo, están abriendo camino. La compañía Cablevision de Bethpage, N.Y., fue una de las primeras en ofrecer el servicio VOIP, conocido como Optimum Voice, el cual carecía de operadores y de números portátiles, y los suscriptores no podían transferir el número que tenían a Optimum Voice. El servicio se ofreció como parte de su paquete de “triple juego” que incluía video, datos a alta velocidad y servicio telefónico. Cada uno de los productos tenía un costo de \$30, con un total de \$90 mensuales, es decir, 32 por ciento menos de lo que estaban pagando los clientes de video de Cablevision.

Cox Communications, el cuarto operador de cable más importante, fue uno de los primeros en ofrecer la telefonía digital. Hace tres años, estableció un servicio “de conmutación por circuitos” que viaja por cables delgados revestidos

con cable coaxial, y logró suscribir al servicio a un millón de sus 4.7 millones de consumidores. En la actualidad está cambiando al sistema VOIP, que es mucho menos costoso. Inicialmente, Cox gastó de \$700 a \$900 de capital por cada uno de sus nuevos clientes de telefonía. Ahora, con VOIP, el costo es de sólo unos \$300. Aun cuando los precios de Cox son entre un 20 y 30 por ciento menores que los de las compañías telefónicas, el suscriptor promedio paga \$50 mensuales. Para 2006, el servicio telefónico representará cerca del 14 por ciento de las utilidades de Cox pero, aún más importante, constituirá aproximadamente el 27 por ciento del crecimiento de sus utilidades.

Time Warner también ha visto una gran oportunidad en la telefonía digital. A finales de 2003 lanzó el VOIP en Portland, Maine. En dos meses, el 25 por ciento de los suscriptores de cable de Time Warner habían contratado el servicio VOIP. Sorprendido y motivado por la magnitud de la respuesta, Time Warner cambió su itinerario de lanzamiento para ofrecer el sistema a los 18 millones de hogares que estaban suscritos a su sistema de cable a finales del 2004. Sin embargo, esta compañía no brinda sus servicios al precio tan reducido de Cablevision, ya que los ejecutivos de Time Warner consideran que una guerra de precios generalizaría al VOIP, lo que implicaría que todos ganaran poco o nada. Ellos prefieren competir con base en el servicio. Si Time Warner repite la experiencia que tuvo en Portland, en dos años habrá alcanzado el mismo nivel de penetración con el VOIP, que el que logró en cinco años con su servicio de Internet. Quizás el tiempo del ciclo de vida del producto se está reduciendo.

Comcast, la compañía estadounidense de cable más grande, se está moviendo con mucho mayor lentitud. En el 2004 ofrecía el sistema VOIP a mercados limitados, en 2005 lo ofrece a la mitad de sus suscriptores, y en 2006 a 40 millones de suscriptores. La empresa planea esperar hasta que sea capaz de brindar servicios más avanzados, como videoteléfonos y correo electrónico en video. Una vez que Comcast entre al mercado y la competencia aumente, deberá incrementar la conciencia de los consumidores y disminuir los costos del equipo VOIP, pues los proveedores estarán más motivados para desarrollar las nuevas ventajas del producto.

Los analistas esperan que dentro de cinco años, 16 millones de suscriptores contraten servicios de telefonía por cable, lo cual podría generar hasta \$5 mil millones de dólares anualmente. Más de 20 compañías ya ingresaron al mercado. Pioneros como Vontage pueden lanzar un servicio telefónico por Internet propio, que utilice sus líneas de cable sin pagar cuotas.

El servicio telefónico por Internet cambia la forma en que Estados Unidos se comunica, y algunas compañías, especialmente de servicios telefónicos, lo consideran "injusto". Por ahora, la Comisión Federal de Competencia ha propuesto sólo una reglamentación mínima, además de que algunos miembros del Congreso están considerando una moratoria de cinco años para reglamentar a los proveedores del VOIP. Los gobiernos estatales están divididos respecto de este

asunto. Por ahora, Vontage y empresas similares están clasificadas como proveedores de servicios de información, lo cual les permite eludir la legislación local e internacional sobre las telecomunicaciones. El North American Numbering Plan no se estableció para contemplar la posibilidad de utilizar un equipo en cualquier parte para llamar a números locales. Con el tiempo, quizá haya mayores gravámenes para la telefonía por Internet, lo cual aumentará su costo. Sin embargo, si los analistas tienen la razón acerca de la rápida disminución de los costos, los clientes nunca notarán los impuestos.

La oferta que recibió Rita provenía de Time Warner: la compañía que brinda el servicio de telefonía digital por Internet. La situación de Rita se asemeja al escenario del consumidor que las compañías de cable esperan. Estas empresas saben que consumidores como Rita no están buscando medios alternativos para hacer llamadas telefónicas. Después de todo, ella cuenta con un teléfono celular. En cambio, ella desea menores costos; busca valor y comodidad, pero se desanimaría con el lenguaje técnico; de ahí el nombre de telefonía digital. Éste comunica lo que el servicio es y deja en claro el bajo precio que tiene el paquete de lanzamiento.

Después de investigar acerca de la telefonía por Internet, Rita elaboró una lista con las ventajas y desventajas de aceptar la oferta de Time Warner. ¿Qué cree usted que hará?

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas para Rita si acepta la oferta de Time Warner? Piense cuidadosamente en el proceso que Rita debería seguir para cambiar su servicio telefónico. ¿Qué haría usted en su lugar?
2. Redacte la primera parte de una declaración de estrategia de marketing para la oferta de telefonía digital de Time Warner. Incluya el mercado meta y el plan de posicionamiento del servicio.
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra la telefonía por Internet? ¿La respuesta a esta pregunta variaría para distintas compañías como Vontage, Comcast, Time Warner y Cox?
4. ¿Por qué los paquetes de servicios funcionan tan bien para las compañías de cable? ¿Cuáles son las ventajas tanto para el consumidor como para la compañía?
5. En su opinión, ¿la estrategia de Comcast implica un gran riesgo o se trata de un paso inteligente? ¿Es adecuado el entusiasmo de las otras compañías?

Fuentes: John Higgins, "A Different Kind of Price War", *Broadcasting & Cable*, 19 de julio del 2004, p. 14; "VOIP is Getting Very Real", *America's Network*, 15 de septiembre de 2003, p. 34; Peter Grant, "Cable Giants Vie to Improve Online Phoning", *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2004, p. A.15; John M. Higgins, "Cox Cable Plays Defense and Offense", *Broadcasting & Cable*, 2 de febrero de 2004, p. 38; John M. Higgins, "Cable Will Eat the Phone Company's Lunch..." *Broadcasting & Cable*, 3 de mayo de 2004, p. 1.

CAPÍTULO 10

Fijación de precios de los productos: Consideraciones y enfoques

> Después de estudiar este capítulo usted será capaz de

1. Identificar y definir los factores internos que influyen en las decisiones de fijación de precios de una compañía.
2. Identificar y definir los factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios, incluyendo el impacto de las percepciones de precio y valor por parte de los consumidores.
3. Comparar los tres métodos generales de fijación de precios.

Presentación preliminar de los conceptos

A continuación, estudiaremos la segunda herramienta más importante de la mezcla de marketing. Según un experto en precios, la fijación de precios implica “cosechar su potencial de utilidades”.¹ Si el desarrollo, la promoción y la distribución eficaces del producto siembran las semillas del éxito en los negocios, la fijación de precios eficaz será la cosecha. Las compañías que crean con éxito valor para el cliente con las otras actividades de mezcla de marketing aún deben captar parte de tal valor en los precios que fijan. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas empresas no manejan bien la asignación de precios. En este capítulo, examinaremos factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios y tres enfoques generales para fijar precios. En el siguiente capítulo analizaremos las estrategias de fijación de precios.

Para empezar, revisemos uno de los nuevos desarrollos más significativos del rápidamente cambiante mundo de los precios: la influencia de Internet. Hace menos de una década, Priceline.com apareció en la Web con un sencillo pero convincente nuevo método de fijación de precios: ¡permitir a los consumidores mismos determinar sus propios precios! Esta nueva y radical idea se volvió popular, y convirtió a Priceline en uno de los escasos sitios de internet que son rentables en la actualidad. ¿Parece demasiado bueno para ser verdad? Sólo podría suceder en internet.



Los encabezados exclaman: ¡Haga sus propios arreglos de precio! ¡Los mejores precios de hoteles garantizados! ¡Ahorre mucho en la línea de cruceros más famosa! ¡Pruebe nuestro nuevo servicio de tarifas de líneas aéreas y ahorre! ¡Tasas bajas en este momento para créditos hipotecarios o refinanciamiento! ¿Se trata de los llamados comunes de operadores irresponsables? ¿Demasiado bueno para ser verdad? No en Priceline.com, al menos no según *Yahoo! Internet Life Magazine*, que proclamó a Priceline “el mejor vendedor en la Web”. El encabezado de Priceline es: “Pienso, por lo tanto, ahorro.”

En 1988, Jay Walker lanzó Priceline como un nuevo servicio radical por Internet, basado en un sencillo e ingenioso concepto: permitir que los consumidores asignen los precios, hacer ofertas a los vendedores y ver cuál acepta. Él pensó que tales transferencias beneficiarían tanto a los compradores como a los vendedores; los compradores obtienen precios más bajos y los vendedores convierten el inventario excedente en utilidades. Aunque se trata de un concepto sencillo, ese tipo de “comercio dirigido por el comprador” representó un cambio dramático en las prácticas de fijación de precios usadas duran-

te tanto tiempo, donde los vendedores —y no los compradores— establecen los precios. No obstante, la idea tuvo éxito. Priceline creció hasta convertirse en el líder del servicio de Internet donde usted determina el precio.

Priceline negocia básicamente productos relacionados con viajes: boletos de avión, hospedaje en hoteles, renta de automóviles, cruceros y paquetes vacacionales. Veamos cómo funciona, digamos, para una habitación de hotel. Primero, usted selecciona su destino y las fechas deseadas. Si se trata de una gran ciudad, puede revisar los mapas de Priceline para especificar el área donde le gustaría quedarse. También elige el tipo de hotel de su preferencia, desde con una estrella (“hoteles económicos que ofrecen comodidad sin lujos”) hasta con cinco estrellas (“lo mejor que el dinero puede comprar”). Después, le da a Priceline la información usual de registro y el número de una tarjeta de crédito, y decide qué cantidad desea ofrecer. Luego, hace clic en “Buy My Hotel Room”, y se sienta a esperar a que Priceline negocie el trato. En 15 minutos le envía un correo electrónico con el resultado. Si ningún hotel disponible está dispuesto a aceptar el precio, podría reformular la oferta después. Si Priceline en-

cuentra a alguien que la acepte, de inmediato hace el cargo a su tarjeta de crédito (sin la posibilidad de devoluciones, cambios o cancelaciones) y le informa en que hotel se hospedará.

El concepto de establecer sus propios precios a través de Internet ha atraído a muchos consumidores. Inicia con una buena propuesta de valor, es decir, la posibilidad de pagar precios realmente bajos. Además, “establecer el propio precio es un buen señuelo”, comenta un ejecutivo de marketing de Priceline. “Si lo obtiene, ya ganó.” Como resultado, Priceline atrae a cada vez a más clientes. Su base de clientes ha crecido a casi 19 millones de usuarios, y alrededor de 9 millones de personas visitan su sitio mensualmente. El año pasado hizo reservaciones de viaje con un valor de \$1,100 millones mediante su sitio Web.

A pesar de aceptar precios muy bajos, los vendedores también se benefician de los servicios de Priceline, ya que es muy atractivo para quienes comercializan productos “sensibles al tiempo”. “Si las líneas aéreas o los hoteles no venden los asientos en vuelos específicos o habitaciones para ciertas noches, tales activos pierden todo su valor”, afirma un analista. “Esta clase de negocios se ajusta de forma natural a Priceline. Además, el analista indica que “al solicitar a los clientes que comprometan su pago con la tarjeta de crédito, detallistas se arriesgan poco para descargar su inventario excedente. Esto resulta bastante atractivo en los mercados que tienen enormes costos fijos al crear capacidad y costos marginales relativamente bajos, como los viajes aéreos, los cruceros y los automóviles”.

Priceline obtiene utilidades al adquirir, con grandes descuentos, habitaciones, asientos de avión o paquetes de vacaciones que no se han vendido, agregando un margen de ganancia y vendiéndolos a los clientes con una utilidad de hasta el 12 por ciento. Así, en un boleto de avión de \$215, Priceline gana alrededor de \$35, en comparación de los \$10 que gana una agencia de viajes tradicional.

Sin embargo, junto con el éxito y la reciente rentabilidad, Priceline ha enfrentado algunos obstáculos importantes. Por ejemplo, no todos los productos se ajustan al extraño modelo de negocios de esta empresa. Aun cuando este vendedor por Internet actualmente recibe ofertas en otras categorías, como productos de financiamiento de bienes raíces (hipotecas de casas, refinanciamiento y préstamos con garantía hipotecaria), le resulta difícil vender productos y servicios que no sean sensibles al tiempo. Priceline ha tratado sin éxito de comercializar una variedad de productos no relacionados con los viajes, como automóviles nuevos y servicios de larga distancia.

Por otro lado, no todos los clientes se sienten muy satisfechos respecto de sus experiencias con Priceline. Obligar a los clientes a comprometerse a una compra antes de conocer los detalles (como de qué línea aérea u hotel se trata, los horarios de vuelo y la ubicación de los hoteles) llega a ocasionar que algunos se sientan engañados. Estos sentimientos se intensifican por las preocupaciones de que las tarifas de los hoteles sean inconsistentes o incluso imprecisas. Un usuario frustrado resumió hace poco su experiencia con Priceline de la siguiente forma:

“Uno no recibe lo que cree que va recibir.” Para servir mejor a los clientes que se preocupan por tales cuestiones, Priceline lanzó recientemente un servicio de boletos de avión que ofrece una opción a los clientes. Ellos ahora eligen vuelos, horarios y líneas aéreas conocidos de un menú de tarifas bajas, o seleccionan Name Your Own Price con mayores descuentos. Los clientes también tienen la posibilidad de buscar precios más bajos en fechas y con proveedores conocidos en el sitio Web acompañante de Priceline: www.lowestfare.com.

Sin embargo, por cada cliente insatisfecho, Priceline tiene cientos o miles de clientes felices. Alrededor del 67 por ciento de los individuos que ahora visitan Priceline para determinar sus propios precios, son clientes frecuentes. Usted no tiene que ir muy lejos para escuchar testimonios positivos como éstos:

¡Usar Priceline.com me ha funcionado maravillosamente! Recuerdo la primera vez que lo utilicé. No conozco mucho de la tecnología, pero después de navegar en el sitio, establecí lo que consideré un precio muy bajo. Resultó que mi oferta fue aceptada y ahorre más del 50 por ciento de la tarifa normal por habitación. El hotel era muy bueno; de hecho, suelo hospedarme ahí cuando viajo, por lo que también sabía que estaba obteniendo un excelente precio.

Descubrí Priceline.com y decidí probarlo para visitar a mi compañera de dormitorio en la universidad. Ella vive en Albuquerque, Nuevo México, y yo estoy en Hanover, Alemania. El mejor precio de las líneas aéreas era demasiado alto. Después de leer acerca de Priceline.com, decidí que no tenía nada que perder si trataba de lograr un mejor trato. Ofrecí un precio bajo, aunque estaba segura de que no tendría la menor oportunidad de que fuera aceptado. Para mi sorpresa, después de 20 minutos de haber entrado a la página, recibí un correo electrónico de Priceline que decía “felicidades”. La visita fue maravillosa, mi amiga estaba sorprendida, y ya le he contado a todas las personas (a muchos viajeros de temporada que al principio no creyeron mi historia) desde Alemania hasta Estados Unidos, acerca de esta nueva forma espectacular de viajar.

Más que el solo hecho de modificar la forma en que la gente paga sus servicios de viaje, quizá Priceline sea el mejor ejemplo de la manera en que Internet está cambiando las prácticas actuales de fijación de precios. “Sólo piense que en la red usted podría ajustar millones de ofertas con millones de productos, todos sin un precio fijo”, afirma un analista. “Fuera del mundo *on line*, éste realmente sería un mercado extraño”, dice otro analista. Intente imaginar una situación de la vida real donde “los compradores dejen su dinero en un tablero, junto con una nota que indique lo que ellos desean comprar por esa cantidad. Después, los vendedores llegan y la observan; si les gusta una oferta, toman el dinero y entregan los bienes”. No podía pasar en otro lugar sino en la Web.²

En la actualidad las compañías enfrentan un entorno de precios que cambia constante y velozmente. La reciente recesión económica ha colocado a muchas empresas en una “encrucijada de precios”. Un analista lo resume de la siguiente forma: “Prácticamente no tienen poder de fijar precios. Es imposible elevarlos y, con frecuencia, la presión por reducirlos continúa siendo constante”. “La gente de negocios de todas las industrias se queja de lo mismo”, comenta otro analista. “No pueden elevar los precios y eso los está matando.” Parecería que casi todas las compañías están bajando sus precios, y eso merma sus utilidades.³

A pesar de todo, disminuir los precios no siempre constituye la mejor respuesta. La reducción innecesaria de los precios originaría pérdidas de utilidades y afectar las guerras de precios; además, transmitiría a los clientes la idea de que el precio es más importante que la marca. En cambio, las compañías deberían vender valor, no precio. Tienen que persuadir a los clientes de que el pago de un precio más alto por la marca de la empresa se justifica por el mayor valor que proporciona. El reto consiste en encontrar el precio que permita que la empresa logre una utilidad justa, cultivando el valor que crea para el cliente. “Déle a la gente algo de valor”, afirma Ronald Shaich, director general de Panera Bread Company, “y pagarán felizmente por ello”.⁴

En Argentina, con la Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor, cuyo sitio de Internet es www.mecon.gov.ar, los consumidores pueden disponer de mucha información de calidad para consumir mejor. Dentro de su sección “Consejos a los consumidores”, la Secretaría publica útiles consejos para comprar una amplia variedad de productos a buenos precios.

En Venezuela existe el Instituto Nacional de Defensa y Educación del Consumidor y el Usuario, con el sitio de Internet www.indecu.gov.ve. Entre otras de sus actividades, este organismo regula las ofertas y promociones que se llevan a cabo por parte de fabricantes y distribuidores de ese país. La razón de esta función es regular las prácticas comerciales consistentes en el ofrecimiento al público de bienes o servicios de cualquier tipo, a cambio del consumo de un determinado bien. La relación de las promociones con la estrategia de precios radica en que, al ofrecer premios adicionales, las empresas aparentemente vuelven más atractivos sus precios entre los consumidores.

La Procuraduría Federal del Consumidor de México (www.profeco.gob.mx) tiene como principal función orientar a los consumidores acerca de múltiples alternativas para comprar una infinidad de productos y servicios a buenos precios. Cuenta con su sistema interactivo “Quién es quién en los precios”, que permite a los visitantes del sitio buscar los productos cuyo precio desea conocer, y los establecimientos dónde estén más bajos. La búsqueda podría ser por producto o por un conjunto de ellos.

En este capítulo y en el siguiente, nos enfocamos en el proceso de la fijación de precios. En éste definiremos los precios, estudiaremos los factores que los mercadólogos deben tomar en cuenta al fijar precios, y examinaremos métodos generales de fijación de precios. En el capítulo siguiente, revisaremos estrategias de fijación de precios para nuevos productos y mezclas de productos, así como para ajustes de precios para compradores y para los factores estacionales, y para los cambios de precios.

¿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, un **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 consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores se han vuelto más importantes en el comportamiento de la decisión de compra.

El entorno actual de fijación de precios

A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se establecían a través de negociaciones entre compradores y vendedores. Las políticas de *precios fijos* (fijar un precio para todos los compradores) es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas al detalle a gran escala hacia finales del siglo XIX. En la actualidad, la mayoría de los precios se fijan de esta forma. No obstante, algunas compañías están revirtiendo la tendencia a los precios fijos: utilizan la **fijación de precios dinámica**, es decir, fijar distintos precios dependiendo de los clientes y de las situaciones individuales.

Por ejemplo, piense en la forma en que Internet afecta la fijación de precios. A partir de las prácticas de asignación de precios fijos del siglo pasado, parece que ahora la Web nos está llevando de nueva cuenta hacia una nueva era de fijación de precios fluida. “Potencialmente, [Internet] podría eliminar los precios etiquetados y dirigirnos a una era de asignación de precios dinámica”, indica un escritor, “en la cual un amplio rango de bienes tendrían un precio acorde con lo que el mercado pueda tolerar, instantánea e constantemente”.⁵

Fijación de precios dinámica

Fijar precios diferentes, dependiendo de los consumidores y las situaciones individuales.

■ Fijación de precios: El desafío consiste en cosechar el valor para el cliente que la compañía crea. “Déle a la gente algo de valor, y pagará felizmente por ello”, afirma el director general de Panera que aparece en la imagen.



La fijación dinámica de precios ofrece muchas ventajas para los comerciantes. Por ejemplo, vendedores por Internet como Amazon.com buscan en sus bases de datos para evaluar los deseos de un comprador específico, medir sus recursos, buscar de forma instantánea los artículos que se ajusten al comportamiento del comprador, y fijar los precios de acuerdo con ello. Los vendedores al detalle por catálogo, como L. L. Bean Spiegel o Fingerhut, pueden modificar sus precios con rapidez, según los cambios en la demanda o en los costos, cambiando los precios de bienes específicos de un día para otro, hoy incluso de una hora a otra. El vendedor de música *on line* MusicRebellion.com permite que la demanda de consumo establezca el precio de las canciones que se descargan. Al principio, cada canción podría descargarse por 10 centavos. Sin embargo, conforme la demanda aumenta, los precios suelen aumentar hasta a \$1 dólar por canción.⁶

Muchos proveedores industriales revisan los inventarios, los costos y la demanda en un momento específico, y ajustan sus precios de forma instantánea. Por ejemplo, IBM ajusta automáticamente los precios de sus servidores con base en la demanda de los consumidores y los factores del ciclo de vida de los productos. Como resultado, los clientes encuentran que los precios cambian de forma dinámica cuando visitan el sitio Web de IBM en cualquier momento. Dell también utiliza la fijación de precios dinámica *on line*. “Si el precio de la memoria o de los procesadores disminuye, pasamos estos ahorros a los clientes casi de inmediato”, afirma un vocero de Dell.

Los compradores también se benefician de la Web y de la fijación de precios dinámica. Un gran número de sitios Web, como Froogle.com, Yahoo!Shopping, Bizrate.com, NexTag.com, PriceGrabber.com, CompareNet.com y PriceScan.com) realizan comparaciones instantáneas de productos y precios de miles de vendedores. Por ejemplo, Yahoo!Shopping permite que los compradores busquen por categoría, o por productos y marcas específicos. Después, busca en la Web e indica los vínculos con los vendedores que ofrecen los mejores precios. Además del simple hecho de encontrar el vendedor con el mejor precio, los clientes armados con esta información a menudo pueden negociar precios más bajos.

Los compradores también negocian precios en sitios de subastas e intercambios por Internet. De repente el viejo arte del regateo está nuevamente en boga. ¿Quiere vender el antiguo tarro de conservas que se ha llenado de polvo durante varias generaciones? Póngalo en eBay, el mercado *on line* de productos usados más grande del mundo. ¿Desea comprar tarjetas de béisbol de colección a un precio muy bajo? Visite HeavyHitter.com. ¿Desea establecer su propia tarifa para una habitación de hotel o la renta de un automóvil? Visite Priceline.com u otro sitio de subastas invertidas.

Fijación de precios: Una decisión difícil pero importante

En la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades; 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 del producto y los compromisos de canal, el precio puede modificarse con rapidez.

- Un número enorme de sitios Web, como Yahoo!Shopping, ofrecen comparaciones al instante de productos y precios de vendedores *on line*.



Al mismo tiempo, la fijación de precios es la principal dificultad que enfrentan muchos ejecutivos de marketing, y muchas compañías no la manejan bien. Un problema frecuente es que las compañías suelen reducir los precios con demasiada rapidez como para lograr una venta, en vez de convencer a los compradores de que sus productos valen un precio más alto. Otros errores comunes incluyen la asignación de precios demasiado orientada hacia los costos y no hacia el valor para el cliente, así como la fijación de precios que no toma en cuenta el resto de la mezcla de marketing.

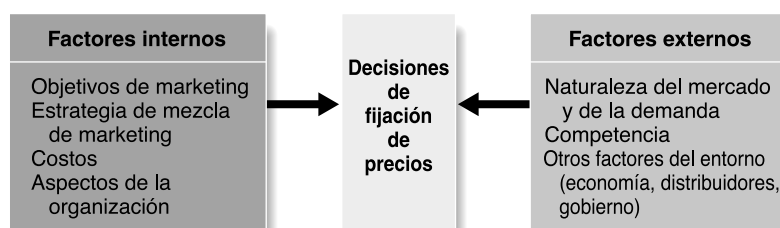
Factores a considerar al fijar precios

Las decisiones de fijación de precios de una compañía se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno (véase la figura 10.1).⁷

Factores internos que afectan la decisión de fijación de precios

Entre los factores internos que afectan la fijación de precios están los objetivos de marketing de la compañía, la estrategia de mezcla de marketing, los costos y la naturaleza de la organización.

FIGURA 10.1
Factores que afectan las decisiones de fijación de precios.



Objetivos de marketing

Antes de establecer los precios, la compañía debe decidir qué estrategia usará con el producto. Si la empresa ya seleccionó con cuidado su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo la fijación de precios, será bastante directa. Por ejemplo, cuando Toyota desarrolló su marca Lexus para competir con los automóviles europeos de lujo en el segmento de ingresos más altos, ello implicó cobrar un precio más elevado. En contraste, cuando lanzó su modelo Echo “energético pero económico”, un automóvil con “un precio etiquetado que realmente puede ayudarlo a alcanzar sus sueños”, este posicionamiento requirió cobrar un precio bajo. De este modo, la estrategia de fijación de precios está determinada, en gran parte, por las decisiones del posicionamiento en el mercado.

Al mismo tiempo, la compañía podría buscar objetivos generales o específicos adicionales. Los objetivos generales incluyen la supervivencia, la maximización de las utilidades actuales, el liderazgo en la participación en el mercado y el liderazgo en la calidad del producto. A un nivel más específico, una compañía fijaría precios bajos para evitar que los competidores ingresen al mercado, o fijar precios a los niveles de los competidores para estabilizar el mercado. También puede fijar precios para mantener la lealtad y el apoyo de los distribuidores o para evitar la intervención del gobierno. Los precios quizá se reduzcan de manera temporal para motivar el interés por un producto, o para llevar más clientes a una tienda de ventas al detalle. O bien, podría fijarse el precio de un producto para ayudar a las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Así, la fijación de precios juega un papel clave para que la compañía alcance sus objetivos en muchos niveles.

Muchas compañías usan la *maximización de las utilidades actuales* como su meta al asignar precios. Éstas estiman la demanda y los costos con diferentes precios y eligen el precio que genere el máximo de utilidades actuales, de flujo de efectivo o de rendimiento sobre la inversión. Otras empresas buscan obtener un *liderazgo de participación en el mercado*. Para convertirse en el líder en la participación de mercado, estas compañías fijan los precios más bajos posibles.

Una empresa podría decidir lograr el *liderazgo en la calidad del producto*. Esto por lo general implica cargar un precio alto para cubrir una mayor calidad de desempeño y los altos costos por investigación y desarrollo. Por ejemplo, Caterpillar cobra de un 20 a un 30 por ciento más que sus competidores por su equipo pesado de construcción, basado en productos y servicios de mayor calidad. A. T. Cross no sólo vende bolígrafos (que usted puede comprar a Bic), sino que vende “finos instrumentos de escritura” en modelos con nombres como Classic Century, Ion, Morph, Matrix, ATX y Radiance, a precios de hasta \$400 dólares.

■ Liderazgo en la calidad del producto: Caterpillar cobra precios más altos que sus competidores, con base en productos y servicios de mayor calidad. Según este anuncio, “los mejores servicios inician con las mejores decisiones”.



Las organizaciones públicas y sin fines de lucro podrían establecer otros objetivos e la fijación de precios. Una universidad busca la *recuperación parcial de costos*, sabiendo que depende de donaciones privadas y recursos públicos para cubrir los costos restantes. Un hospital sin fines de lucro podría buscar la *recuperación total de costos* al asignar sus precios. Una compañía de teatro sin fines de lucro quizá fije los precios de sus producciones con la finalidad de llenar el mayor número posible de localidades en el teatro. Una agencia de servicios sociales puede establecer un *precio social* orientado a ajustar los ingresos variables de distintos usuarios.

Estrategia de mezcla de marketing

El precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de marketing que utiliza una compañía para lograr sus objetivos de marketing. Las decisiones de fijación de precios deben coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, para conformar un programa de marketing consistente y eficaz. Las decisiones que se toman respecto de otras variables de la mezcla de marketing también podrían afectar las decisiones de fijación de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar el producto con un desempeño de alta calidad implicaría que el vendedor cobre un precio más alto para cubrir los costos más elevados. En tanto que los productores que esperan que sus distribuidores apoyen y promueven sus productos quizá tengan que establecer precios con mayores márgenes para ellos.

Las compañías con frecuencia posicionan sus productos según el precio, y después ajustan otras decisiones de la mezcla de marketing a los precios que desean cobrar. Aquí, el precio constituye un factor crucial en el posicionamiento del producto, que define el mercado, la competencia y el diseño del producto. Muchas empresas apoyan esta clase de estrategias de posicionamiento en el precio con una técnica llamada **determinación de costos por objetivo**, que es una arma estratégica poderosa. La determinación de costos por objetivo revierte el proceso común en el cual primero se diseña un nuevo producto, luego se determina su costo, y después se formula la pregunta “¿podemos venderlo a ese precio?” En cambio, inicia con un precio de venta ideal, basado en aspectos del cliente, y después se determinan los costos que aseguren que se cumpla con ese precio.

Procter & Gamble utilizó la determinación de costos por objetivo para fijar el precio y desarrollar su muy exitoso cepillo de dientes eléctrico Crest SpinBrush:

P&G generalmente fija el precio de sus productos buscando la máxima utilidad. Con el cepillo de dientes Crest SpinBrush, sin embargo, P&G revirtió su procedimiento usual. Inició con un atractivo precio de mercado bajo, y después buscó la forma de obtener utilidades con ese precio. Los inventores de SpinBrush primero idearon un cepillo de dientes eléctrico de bajo precio, mientras caminaban en su Wal-Mart local, donde observaron Sonicare, Interplak y otros cepillos de dientes eléctricos con un precio mayor a \$50. Estos cepillos caros tenían sólo una fracción de todo el mercado para este producto. Los diseñadores pensaron que un cepillo de dientes eléctrico menos costoso tendría un enorme potencial. Ellos determinaron un precio de lista de \$5, con las baterías incluidas —sólo \$1 más que los cepillos manuales más caros— y decidieron diseñar un cepillo que se comercializara en ese precio. Se tomó en cuenta cada elemento de diseño en forma cuidadosa, con el precio determinado en mente. Para lograr el precio bajo, P&G omitió la siempre costosa campaña de lanzamiento de nuevos productos y, en su lugar, para dar al SpinBrush mayor impacto en el punto de venta, se basó en el empaque “pruébeme”, que permitía a los consumidores encender el cepillo en las tiendas. La determinación de costos por objetivo logró que Crest SpinBrush se convirtiera en uno de los nuevos productos más exitosos en la historia de P&G. Ahora es el cepillo de dientes, manual o eléctrico, más vendido en Estados Unidos, con una participación de más del 40 por ciento del mercado de cepillos de dientes eléctricos. El gerente de marca Darin Yates señala que “a los modelos de negocios de P&G se les dificulta concebir un negocio de tan rápido crecimiento como SpinBrush”.⁸

Otras empresas le restan importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear una posición *que no esté basada en el precio*. Con frecuencia, la mejor estrategia no consiste en cargar el menor precio, sino en diferenciar la oferta de marketing para que valga el precio más alto. Por ejemplo, Sony crea mayor valor en sus productos electrónicos de consumo, y cobra un precio más elevado que muchos competidores. Los clientes reconocen la calidad superior de Sony y están dispuestos a pagar más. Algunos vendedores incluso *alardean* de precios altos como parte de su posicionamiento. Por ejemplo, Porsche orgullosamente anuncia su Cayenne “desde \$55,900”. Steinway ofrece “los pianos más finos del mundo” a un precio acorde con su calidad. Los pianos de cola Steinway cuestan hasta \$150,000.

De este modo, los vendedores deben tomar en cuenta la mezcla de marketing total cuando asignan sus precios. Si el producto está posicionado por factores no relacionados con el precio, entonces las decisiones acerca de la calidad, promoción y distribución afectarán mucho el precio. Si éste es un factor crucial de posicionamiento, entonces afectará enormemente las decisiones que se tomen acerca de los otros elementos de la mezcla de marketing. Sin embar-

Determinación de costos por objetivo

Fijación de precios que parte de un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán que se cumpla con ese precio.

Taca ajustó su estructura y sus precios. Ahora quiere crecer copian-do el modelo de las aerolíneas de bajo costo. En octubre de 2004 Enrique Beltranena, vicepresidente y jefe operativo de Taca Líneas Aéreas, lanzó Centroamérica Fácil, un proyecto piloto para unir las capitales del Istmo por sólo \$109 más impuestos. Centroamérica Fácil se basó en descuentos del 30 por ciento promedio sobre el valor de los boletos, y dio buenos resultados a Taca. Los asientos ocupados sumaron 360,000 durante los siete meses de la prueba y es posible que el plan explique parte del crecimiento del 2.9 por ciento que la facturación de Taca mostró en 2004, cuando ingresó \$392 millones.

Centroamérica Fácil no fue un arrebato de originalidad de Beltranena, sino un buen ejemplo de *benchmarking* y nada menos que de un icono de las aerolíneas estadounidenses de bajo costo: Southwest. Todo surgió cuando Beltranena quiso saber cuál era el nivel correcto de los precios del Istmo, pues, como Centroamérica es un mercado estacional, vive afectado de distorsiones tarifarias. La fuente de la sabiduría estaba en South West. Básicamente, Beltranena se puso a calcular las distancias que recorren en Estados Unidos los aviones de aerolíneas de bajo costo y descubrió que eran bastante similares a las que Taca cubría en Centroamérica.

De ahí hasta copiar la relación precio-distancia de Southwest fue soplar y hacer. Sin embargo, antes de Centroamérica Fácil, Taca ya tenía coincidencias con las aerolíneas de bajo costo. Como ellas, no tiene sindicatos –apenas 32 de sus 5,600 empleados están afiliados a un gremio– y, aunque no usa aeropuertos secundarios, tampoco los necesita, pues el grueso de sus vuelos se concentra en las capitales centroamericanas, cuyas terminales no son muy caras ni están saturadas de tráfico.

Esa cercanía ahora está empujando a Beltranena a ahondar la imitación y, quizás, a inaugurar una tendencia esperada por los analistas del mercado. Esto es, que las aerolíneas tradicionales empiecen a aplicar el modelo de bajo costo a sus viajes de corta distancia, de una y hasta tres horas de duración. “El modelo tradicional va a seguir funcionando para viajes largos”, afirma Galvín Templeton, gerente de estudios de IM Trust, en Santiago, “pero para mercados de corta distancia, el modelo que viene es el de bajo costo: el avión operando como un camión para pasajeros”.

AHORRAR PARA GANAR El modelo de bajo costo es producto de la confluencia de dos programas: uno de ajuste, lanzado en 2000, y otro de crecimiento. Hace cinco años, Beltranena lanzó el programa PBG, Profits Before Growth, para adelgazar una operación costosa. Taca redujo y concentró su flota internacional en una sola marca –Airbus–, racionalizó rutas y lanzó un programa de cumplimiento efectivo de horarios de vuelos. También mejoró el servicio al cliente y de transporte de equipaje. Finalmente, ajustó los salarios y premios de sus directivos según los resultados; y el de sus empleados según la productividad; además, capacitó a todo el personal bajo las nuevas normas del PBG.

Los resultados sólidos llegaron hacia 2004, cuando la productividad por empleado, por ejemplo, subió un 48 por ciento desde los \$124 dólares de 2000. A nivel operativo, la flota ahora pasa más tiempo volando, pues, aunque debe cubrir 28 rutas menos que las 110 de hace un lustro, tiene apenas un tercio de las 102 naves de entonces. En 2005 con ese parque, Taca logró cumplir el 99.5 por ciento de los vuelos programados y arribar a tiempo el 90 por ciento de las veces. Se trata de registros sólo superados en la región por Copa Airlines y Delta Airlines, según *Aviation Daily*.

El cumplimiento de las metas financieras también fue satisfactorio. Taca ahorró \$81.5 millones durante el quinquenio, absorbió el incremento de las primas de seguros y del petróleo, y cerró 2004 ganando \$8.4 millones, luego de varios años de operar con números rojos. “Hoy estamos dentro de las tres mayores compañías en ganancias de las Américas”, afirma Beltranena.

En febrero pasado, Beltranena decidió lanzar la segunda etapa de la reconversión, llamada de Desarrollo Sostenible, por la que Taca se enfocará en volver a crecer, pero sin renunciar a la rentabilidad. Por ello Taca está incorporando cinco nuevos A321, y siguió este año con Centroamérica Fácil, con el cual espera transportar en poco tiempo un 37 por ciento y un 27 por ciento más viajeros dentro y fuera de Centroamérica, respectivamente, que los 3.5 millones transportados durante 2004. Sólo para este año, Beltranena calcula que la operación debería darle ingresos un 22 por ciento superiores a 2004.

Por otro lado, seguirá el adelgazamiento. Taca ya reemplazó el “servicio gratuito” de alimentos de a bordo por snacks y bebidas, dejando en manos del cliente la decisión de pagar por comer, y está poniendo mucho esfuerzo por mejorar la atención al cliente y la cadena comercial. En el primer caso, Beltranena está estandarizando operaciones en los aeropuertos del Istmo para hacer más eficiente el transporte y la entrega de equipaje. Ahora incluso premiará con \$50 a quien acepte recibir parte de sus maletas días después de viajar.

Por otro, la obsesión es restar peso y costo sobre la operación a las agencias de viajes, que aún venden la mayoría de los pasajes de Taca. Como no puede librarse de ellas, Beltranena decidió tratarlas con inteligencia, poniendo a prueba una aplicación electrónica para que los clientes busquen viajes y tarifas directamente en www.taca.com, donde obtendrían mejores precios. Además, Taca está mejorando la reservación y compra directa de pasajes. Ya invirtió unos \$35 millones en modernizar la venta electrónica, lo que ha permitido que este año 12 de cada 100 boletos se vendan en www.taca.com y otros 32 a través de los *call center* de la española Atento en Lima, San Salvador y Ciudad de Guatemala. En breve, habilitará el prechequeo por Internet, a la par que busca ampliar la embrionaria venta punto a punto a clientes corporativos. Si todo funciona, para 2007 habrá reducido sus costos de distribución un 22 por ciento más.

SIGAN A TACA La suma de medidas puso a la empresa en el grupo de las aerolíneas de medio costo, y a no mucha distancia de las de bajo costo. Y esa cercanía podría estrecharse, pues el negocio de los viajes baratos tienta a Taca. Así lo ha demostrado en México, donde está asociada a Sinca Inbursa, una financiera de Carlos Slim, Televisa y el fondo de capital de riesgo Protego para lanzar una compañía de bajo costo: Volaris, que operará en 2006.

La razón de jugar este nuevo juego es la supervivencia. Si el costo del combustible se mantiene por encima de los \$2.2 dólares por galón, la industria volverá a resentirse. Eso, según han dicho algunos analistas, popularizaría el giro de Taca, pues para todos es más razonable ajustar que aumentar los precios de los pasajes.

Taca necesita vallar el acceso a Centroamérica de una decena de aviones de bajo costo de Estados Unidos, que, como South West, ya vuelan a México, Costa Rica, islas del Caribe y Venezuela. “Si se está defendiendo de ellas, su nuevo modelo es por donde tiene que ir”, señala Templeton, de IM Trust. “Debe igualarse siendo eficiente y apalancándose muy fuerte con Internet.”

Gracias a su fuerte relación emocional con los centroamericanos que viven o viajan a Estados Unidos, Taca podría tentarlos también con boletos baratos con pocos servicios en viajes de no más de cuatro o cinco horas. Pero Beltranena aún no ha dicho que replicará Centroamérica Fácil en sus vuelos hacia Estados Unidos. En cambio, sí ha descartado hacerlo en Sudamérica, al menos por ahora. Ahí, el negocio aerocomercial tradicional, que Taca atiende desde su sede en Lima, está dominado por la chilena Lan, mientras que la brasileña Gol ya ha hecho el primer movimiento para quedarse con el mercado de bajo costo.

Fuente: América Economía On Line, Diego Fonseca, San Salvador y Ciudad de México.



■ Posicionamiento con base en un precio alto: Porsche orgullosamente anuncia su Cayenne “desde \$55,900 dólares”.

go, incluso cuando se basen en el precio, los mercadólogos deben recordar que los clientes pocas veces compran sólo considerando el precio, sino que buscan productos que les den el mejor valor en términos de los beneficios que reciben por el precio que pagaron.

Costos

Los costos establecen el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por su producto. La empresa busca asignar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, y que, además, genere una tasa de rendimiento justa por sus esfuerzos y su riesgo. Los costos de una compañía pueden ser un elemento importante en su estrategia de fijación de precios. Muchas compañías, como Southwest Airlines, Wal-Mart y Union Carbide, trabajan para convertirse en los “proveedores de menores costos” en su industria. Las compañías con costos más bajos podrían fijar precios más bajos que generen mayores ventas y utilidades.

Costos fijos

Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos variables

Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Costos totales

Suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

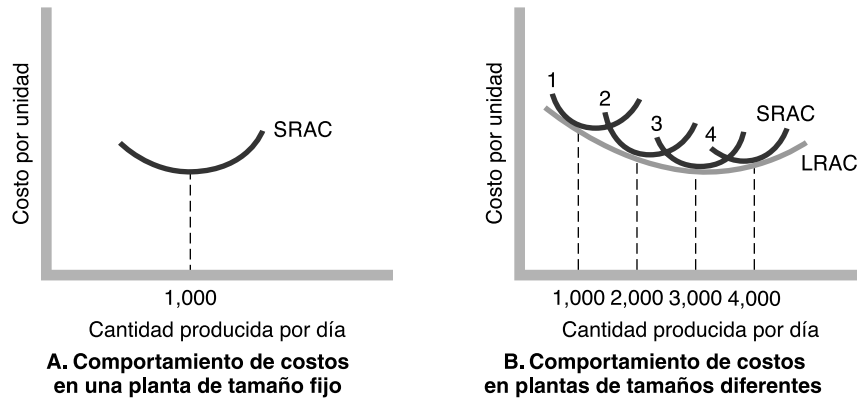
TIPOS DE COSTOS Los costos de una compañía son de dos tipos, fijos y variables. Los **costos fijos** (también conocidos como *gastos generales de producción*) son aquellos que no varían con los niveles de producción o ventas. Por ejemplo, una empresa debe pagar cada mes las cuentas de alquiler, la calefacción, intereses y los sueldos de los ejecutivos, sin importar cuál sea su producción. Los **costos variables** varían en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal fabricada por Hewlett Packard incluye el costo de microprocesadores, cables, plástico, empaque y otros insumos. Estos costos tienden a ser similares por cada unidad producida. Se les denomina variables porque su monto total varía según la cantidad de unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables, para un nivel de producción determinado. La gerencia desea cargar un precio que, al menos, cubra los costos totales de producción en un nivel de producción específico.

La compañía debe vigilar sus costos de forma cuidadosa. Si a la compañía le cuesta más que a sus competidores fabricar y vender su producto, entonces tendrá que cargar un precio mayor o recibir utilidades menores, lo cual la colocaría en una desventaja competitiva.

COSTOS EN DIFERENTES NIVELES DE PRODUCCIÓN Para fijar precios de forma eficaz, la gerencia necesita saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción. Por ejemplo, suponga que Texas Instruments (TI) construye una planta para elaborar 1,000 calculadoras al día. En la figura 10.2A se presenta la curva típica de costos promedio a corto plazo (SRAC, por las siglas de *short-run average cost*), la cual muestra que el costo de cada calculadora es alto si la

FIGURA 10.2

Costo por unidad con diferentes niveles de producción por periodo.



fábrica de TI produce sólo unas cuantas al día. Sin embargo, conforme la producción se acerca a las 1,000 calculadoras por día, el costo promedio disminuye. Esto se debe a que los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades, y cada una lleva una porción menor de los costos fijos. TI podría intentar fabricar más de 1,000 calculadoras por día, pero los costos promedio aumentarían a causa de que la planta sería insuficiente. Los trabajadores deben esperar a las máquinas, las máquinas se descomponen con mayor frecuencia y los trabajadores se estorban mutuamente.

Si TI creyera que puede vender 2,000 calculadoras por día, debería considerar la opción de construir una planta más grande, la cual usaría maquinaria y técnicas de trabajo más eficientes. Asimismo, el costo por unidad de producir 2,000 calculadoras al día sería más bajo que el costo unitario de producir 1,000 unidades al día, como se muestra en la curva de costo promedio a largo plazo (LRAC, por las siglas de *long-run average cost*) (figura 10.2B). De hecho, una planta con una capacidad de 3,000 calculadoras sería aún más eficiente, según se observa en la figura 10.2B. Pero una planta con una producción diaria de 4,000 unidades sería menos eficiente debido a las crecientes desventajas de la escala: demasiados trabajadores que administrar, papeleo que haría más lento el proceso, etcétera. La figura 10.2B indica que la planta con una producción de 3,000 unidades al día sería la mejor si la demanda fuera lo suficientemente alta para mantener este nivel de producción.

COSTOS EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE PRODUCCIÓN Suponga que TI pone en funcionamiento una planta que produce 3,000 calculadoras al día. A medida que TI adquiere experiencia en la producción de calculadoras, aprende a hacerlo mejor. Los trabajadores encuentran atajos y se familiarizan más con el equipo. Con la práctica, el trabajo se vuelve más organizado, y TI desarrolla mejores equipos y procesos de producción. Con un volumen más alto, TI se vuelve más eficiente y logra economías de escala. Como resultado, los costos promedio tienden a disminuir con la experiencia de producción acumulada. Esto se muestra en la figura 10.3.⁹ De esta forma, el costo promedio de la producción de las primeras calculadoras es de \$10 por unidad. Cuando la compañía ha producido las primeras 200,000 calculadoras, el costo promedio baja a \$9. Después de que su experiencia de producción se duplica nuevamente hasta 400,000, el costo promedio es de \$7. A la caída del costo promedio a través de la experiencia de producción acumulada se le denomina **curva de experiencia** (o **curva de aprendizaje**).

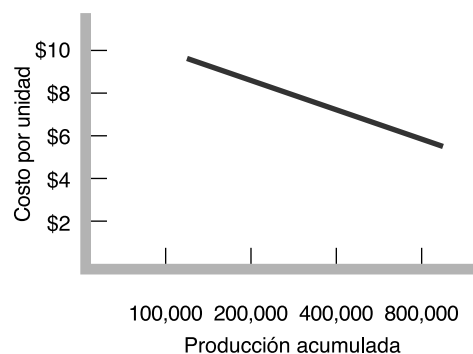
Si se tiene una curva de experiencia con una pendiente hacia abajo, será muy significativo para la empresa. No sólo disminuirá el costo de producción por unidad de la compañía, sino que lo hará con mayor rapidez si la empresa fabrica y vende más durante un periodo específico. Sin embargo, el mercado debe estar preparado para comprar una mayor producción. Y para aprovechar una curva de experiencia, TI necesita obtener una gran participación de mercado al inicio del ciclo de vida del producto. Esto sugiere la siguiente estrategia de fijación de precios: TI

Curva de experiencia (curva de aprendizaje)

Baja en el costo de producción medio por unidad, que es el resultado de la acumulación de experiencia en la producción.

FIGURA 10.3

Costo por unidad en función de la producción acumulada: la curva de experiencia.



debe asignar un precio bajo a sus calculadoras; así sus ventas aumentarán y sus costos disminuirán a medida que adquiera mayor experiencia; después podrá bajar sus precios aún más.

Algunas compañías han desarrollado estrategias exitosas con base en la curva de experiencia. Por ejemplo, Bausch & Lomb afianzó su posición en el mercado de los lentes de contacto al utilizar un diseño de lentes por computadora y al ampliar constantemente su única planta de Soflens. Como resultado, la participación en el mercado aumentó de manera constante hasta alcanzar el 65 por ciento.

Sin embargo, un enfoque que se centra sólo en reducir los costos y en explotar la curva de experiencia no siempre funciona. La fijación con base en la curva de experiencia conlleva algunos riesgos; la fijación de precios dinámica podría dar al producto una imagen barata. La estrategia también considera que los competidores son débiles y que no están dispuestos a luchar por igualar los recortes de precios de la empresa. Por último, mientras que la compañía construye volumen con una sola tecnología, un competidor quizá encuentre una tecnología de menor costo que le permita iniciar con precios más bajos que los establecidos por el líder del mercado, quien aún opera con base en la vieja curva de experiencia.

Consideraciones de la organización

La gerencia debe decidir quién en la organización deberá fijar los precios. Las compañías manejan la asignación de precios de diversas formas. En las empresas pequeñas, la alta gerencia suele fijar los precios en vez de los departamentos de marketing y ventas. En las compañías grandes, la fijación de precios tiende a estar en manos de gerentes de división o de una línea de productos. En los mercados industriales, en ocasiones los representantes de ventas están autorizados para negociar con los clientes dentro de ciertos rangos de precios. Aún así, la alta gerencia establece los objetivos y las políticas de fijación de precios, y a menudo aprueba los precios propuestos por las gerencias de menor nivel o por los representantes de ventas.

En industrias donde la asignación de precios es un factor fundamental (aeroespaciales, acereras, ferrocarriles, compañías petroleras), las empresas suelen tener un departamento de fijación de precios que establece los mejores precios o que ayuda a otros a hacerlo. Este departamento debe reportar al departamento de marketing o a la alta gerencia. Otros individuos que influyen en la asignación de precios son los gerentes de ventas, los gerentes de producción, los gerentes de finanzas y los contadores.

Factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios

Entre los factores externos que afectan la decisión de fijación de precios están la naturaleza del mercado y de la demanda, así como la competencia y otros elementos del entorno.

El mercado y la demanda

En tanto que los costos establecen el límite inferior de precios, el mercado y la demanda señalan el límite superior. Tanto los consumidores como los compradores industriales equilibran el precio de un producto o servicio, respecto de los beneficios de poseerlo. Así, antes de fijar precios, el comerciante debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto. En este apartado, explicaremos cómo la relación precio-demanda varía en distintas clases de mercados, y cómo la forma en que el comprador percibe el precio afecta la decisión de fijación de precios. Después, analizaremos métodos para medir la relación precio-demanda.

FIJACIÓN DE PRECIOS EN DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS La libertad que tiene el vendedor para fijar precios varía según los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, cada uno de los cuales representa un reto diferente en cuanto a la fijación de precios.

Si hay *competencia pura*, el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto básico uniforme como trigo, cobre o valores financieros. Ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. Un comerciante no puede cobrar más que el precio vigente, porque los compradores obtienen tanto como necesitan al precio vigente. Los vendedores tampoco cobran menos del precio de mercado porque venden todo lo que deseen a ese precio. Si el precio y las utilidades aumentan, nuevos vendedores podrían entrar con facilidad 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. Así, los comerciantes en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing.

En la *competencia monopolista*, el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios, y no con un solo precio de mercado. Existe un rango de precios debido a que los vendedores pueden diferenciar sus ofertas ante los compradores. O bien, es posible que el producto físico varíe en cuanto a calidad, funcio-

■ Competencia monopolista:
Moen distingue sus productos gracias a una marca y a una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto de los precios.



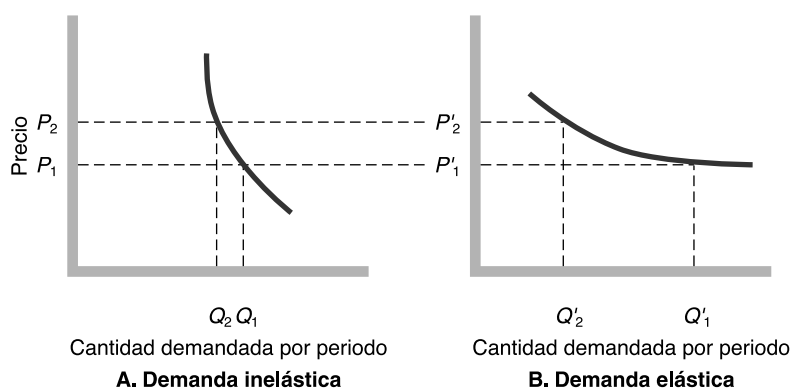
nes o estilo, o se pueden variar los servicios que le acompañan. Los compradores ven las diferencias en los productos de los vendedores y pagan distintos precios por ellos. Los vendedores tratan de desarrollar ofertas diferenciadas para distintos segmentos de clientes y, además del precio, utilizan libremente la marca, la publicidad y las ventas personales para distinguir sus ofertas. De esta manera, Moen distingue sus grifos para agua y accesorios por medio de una marca y una publicidad sólidas, reduciendo así el impacto del precio. Como hay muchos competidores en mercados como éste, cada empresa se ve menos afectada por las estrategias de fijación de precios de los competidores, que en el caso de los mercados oligopolistas.

En la *competencia oligopolista*, el mercado consiste en pocos vendedores que son muy sensibles a las estrategias de precios y de marketing de sus competidores. El producto puede ser uniforme (acero, aluminio) o no uniforme (automóviles, computadoras). Existen pocos vendedores porque es difícil que nuevos vendedores entren en el mercado. Cada vendedor está alerta ante las estrategias y los movimientos de sus competidores. Si una compañía acerera disminuye los precios en un 10 por ciento, entonces los compradores cambiarán rápidamente a este proveedor. Los otros productores de acero deberán responder bajando sus precios o mejorando sus servicios.

En un *monopolio puro*, el mercado está conformado por un solo proveedor, quien podría ser un monopolio estatal (el servicio postal), un monopolio privado regulado (una compañía de electricidad) o un monopolio privado no regulado (DuPont cuando introdujo el nylon). En cada caso, la fijación de precios se maneja en forma única. En un monopolio regulado, el gobierno permite que la compañía fije precios que generen “utilidades justas”. Los monopolios no regulados tienen la libertad de fijar los precios que el mercado soporte. Sin embargo, no siempre cobran el precio total por varias razones: el deseo de no atraer a la competencia, el objetivo de penetrar más rápido en el mercado con un precio bajo o el temor a las regulaciones estatales.

PERCEPCIONES DE PRECIOS Y VALOR DEL CONSUMIDOR En última instancia, el consumidor decidirá si el precio de un producto es el correcto. Las decisiones de asignación de precios, al igual que otras decisiones de mezcla de marketing, deben orientarse hacia el comprador. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y fijar un precio adecuado a dicho valor.

FIGURA 10.4
Curvas de demanda.



Con frecuencia resulta difícil para una compañía medir el valor que los clientes dan a su producto. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes de una comida en un restaurante elegante es relativamente sencillo. Sin embargo, es muy difícil asignar un valor a otros satisfactores como el sabor, el ambiente, la relajación, la conversación y el estatus. Además, estos valores varían respecto de los diferentes consumidores y situaciones. No obstante, los consumidores usan estos valores para evaluar el precio de un producto; si perciben que el precio es mayor que el valor del producto, entonces no lo comprarán; si consideran que el precio es menor que el valor del producto, entonces lo comprarán, aunque el vendedor pierda oportunidades de obtener ganancias.

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN PRECIO-DEMANDA Cada precio que la compañía podría cobrar origina un nivel distinto de demanda. La relación entre el precio que se cobra y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** de la figura 10.4. La curva de demanda indica el número de unidades que el mercado comprará en un periodo determinado, a los diferentes precios que podrían cobrarse. En el caso normal, la demanda y el precio se relacionan de forma inversa, es decir, a mayor precio habrá menor demanda. De este modo, la compañía vendería menos si aumenta su precio de P_1 a P_2 . Entonces, es probable que los consumidores con presupuestos limitados compren menos de un artículo si su precio es muy elevado.

En el caso de los bienes de prestigio, en ocasiones la curva de demanda muestra una pendiente ascendente. Los consumidores piensan que los precios más altos significan mayor calidad. Por ejemplo, hace algún tiempo, Gibson Guitar Corporation jugó con la idea de reducir sus precios para competir de forma más eficaz contra sus rivales japoneses. Para su sorpresa, Gibson descubrió que sus instrumentos no se vendían muy bien a precios más bajos. “Tuvimos buena relación [precio-demanda] inversa”, señaló el director general de Gibson. “Cuanto más cobramos, más productos vendemos.” En una época en que otros fabricantes de guitarras están elabo-

Curva de demanda

Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará en un periodo específico, a los diferentes precios que podrían cobrarse.

■ La curva de demanda en ocasiones muestra una pendiente ascendente: Para Gibson fue una sorpresa descubrir que sus instrumentos de alta calidad no se venden muy bien a precios más bajos.



rando sus instrumentos con mayor rapidez, a menor costo y en grandes cantidades, Gibson aún promete guitarras hechas a mano, una por una. “Los verdaderos coleccionistas ponen las guitarras Gibson en un pedestal”, comenta un analista. “Gibson fabrica instrumentos que muchos guitarristas estiman de forma sin igual, incluyendo a algunos de los mejores músicos profesionales del mundo.” Resulta que los precios bajos simplemente no son congruentes con esta calidad.¹⁰ Sin embargo, si la compañía eleva demasiado sus precios, el nivel de la demanda bajará.

La mayoría de las compañías tratan de medir sus curvas de demanda estimando la demanda con distintos precios. El tipo de mercado hace la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado que resulta de precios diferentes. Si la empresa enfrenta competencia, su demanda con distintos precios dependerá de si los precios de los competidores se mantienen constantes o cambian de acuerdo con los precios de la empresa misma.

Para medir la relación precio-demanda, el investigador de mercado no debe permitir que varíen otros factores que afectan la demanda. Por ejemplo, si Sony aumenta su publicidad al mismo tiempo que baja los precios de sus televisores, no sabríamos qué tanto el incremento en la demanda se debe a los precios más bajos, ni qué tanto al aumento de la publicidad. El mismo problema surge si se baja el precio durante un fin de semana festivo, pues la costumbre de dar regalos en ciertos días origina que la gente compre más televisores. Los economistas muestran el impacto que tienen los factores no relacionados con el precio sobre la demanda mediante desplazamientos de la curva de demanda, no con movimientos a lo largo de la curva.

Elasticidad del precio

Medida de la sensibilidad de la demanda ante los cambios en el precio.

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA CON EL PRECIO Los mercadólogos también necesitan conocer la **elasticidad del precio**, es decir, cómo responderá la demanda ante un cambio en el precio. Considere las dos curvas de demanda de la figura 10.4. En la figura 10.4A, el aumento del precio de P_1 a P_2 origina una caída relativamente pequeña en la demanda, de Q_1 a Q_2 . Sin embargo, en la figura 10.4B el mismo aumento de precio genera una caída significativa en la demanda, de Q'_1 a Q'_2 . Si la demanda apenas cambia con una pequeña modificación en el precio, decimos que la demanda es *inelástica*. Si la demanda cambia mucho, decimos que la demanda es *elástica*. La elasticidad de la demanda respecto del precio se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{Elasticidad de la demanda respecto del precio} = \frac{\text{Porcentaje de cambio en la cantidad demandada}}{\text{Porcentaje de cambio en el precio}}$$

Suponga que la demanda cae un 10 por ciento cuando el vendedor aumenta su precio en un 2 por ciento. Entonces, la elasticidad de la demanda respecto del precio es de -5 (el signo menos confirma la relación inversa entre precio y demanda) y es *elástica*. Si la demanda cae 2 por ciento, con un incremento del 2 por ciento en el precio, entonces la elasticidad es de -1 . En este caso, las ganancias totales del vendedor permanecen iguales: la compañía vende menos artículos, aunque a un precio más alto que mantiene las mismas ganancias totales. Si la demanda cae un 1 por ciento cuando el precio se incrementa en un 2 por ciento, la elasticidad es de $-1/2$ y la demanda es *inelástica*. Cuanto menos *elástica* sea la demanda, más costoso le resultará al vendedor el incremento del precio.

¿Qué determina la elasticidad de la demanda respecto del precio? Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto que están comprando es único o cuando tiene alta calidad y prestigio, o cuando es exclusivo. También son menos sensibles al precio cuando es difícil encontrar productos sustitutos o cuando no les es tan fácil comparar la calidad de éstos. Finalmente, los compradores son menos sensibles al precio cuando el gasto total por un producto es bajo en relación con su ingreso, o cuando comparten el costo con terceros.¹¹

Si la demanda es más *elástica* que *inelástica*, los vendedores pensarán en bajar sus precios; un precio menor genera más ganancias totales. Esta práctica es razonable siempre y cuando los costos adicionales de producción y ventas no excedan las ganancias adicionales. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas buscan evitar una fijación de precios que convierta sus productos en artículos de consumo básico. En años recientes, fuerzas tales como la desregulación, las comparaciones instantáneas de precios por Internet y otras tecnologías han incrementado la sensibilidad de los consumidores ante los precios, ocasionando que productos desde teléfonos y computadoras, hasta automóviles nuevos, se conviertan en artículos de consumo básico para los consumidores.

Los consumidores necesitan trabajar más que nunca para diferenciar sus ofertas cuando una docena de competidores están vendiendo prácticamente el mismo producto a un precio similar o más bajo. Ahora más que nunca, las compañías necesitan entender la sensibilidad de sus consumidores y prospectos ante los precios, y el intercambio que la gente está dispuesta a aceptar entre el precio y las características del producto adquirido. En palabras del consultor de marketing Kevin Clancy, quienes se dirigen sólo a los consumidores que son sensibles al precio están “dejando dinero en la mesa”.

Incluso en el mercado de la electricidad, donde cualquiera pensaría que un kilowatt es un kilowatt, algunas empresas de servicios están empezando a observar este hecho, y buscan diferenciar su energía, asignando marcas y utilizando marketing, incluso si ello implica cobrar precios más altos. Por ejemplo, Green Mountain Energy Company se dirige a consumidores que no

■ Con la promesa de ser el líder en brindar recursos energéticos limpios y renovables, y de ayudar a los consumidores a proteger el ambiente, GME compite con éxito contra las marcas “más baratas” que se concentran en los clientes más sensibles al precio.



sólo están preocupados por el ambiente, sino que también están dispuestos a apoyar sus actitudes con dinero. Al ofrecer electricidad generada a partir de recursos más limpios como agua, viento y gas natural, Green Mountain Energy Company se posiciona como “la marca líder del país en la generación de electricidad más limpia”. Al brindar energía proveniente de recursos limpios y renovables, y al desarrollar productos y servicios que ayudan a los consumidores a proteger el ambiente, GME compite de forma exitosa en contra de marcas “más baratas” que se concentran en consumidores más sensibles al precio. “¿El hecho de ayudar a limpiar el aire vale el precio de ver una película?” pregunta la compañía. “Ése es el costo adicional aproximado por mes si elige la electricidad más limpia de Green Mountain Energy.”¹²

Costos, precios y ofertas de los competidores

Para fijar sus precios, la compañía también debe considerar los costos y los precios de los competidores, así como sus posibles reacciones ante los cambios de precios de la propia compañía. El consumidor que está considerando la posibilidad de comprar una cámara digital Sony evaluará su precio y su valor, en relación con los precios y los valores de productos similares hechos por Nikon, Kodak, Canon, Olympus y otras marcas. Además, la estrategia de fijación de precios de la compañía afectaría la naturaleza de la competencia que enfrenta. Si Sony sigue una estrategia de precios altos y márgenes altos, podría atraer la competencia. Sin embargo, una estrategia de precios bajos y márgenes bajos detendría a los competidores o los sacaría del mercado. Sony necesita comparar sus costos y su valor con aquellos de sus competidores, y luego utilizar tales comparaciones como punto de inicio para asignar sus precios.

Otros factores externos

Al fijar precios, la compañía también debe considerar otros factores de su entorno. Las *condiciones económicas* llegan a tener un fuerte impacto en las estrategias de fijación de precios de la empresa. Factores económicos como el auge o la recesión, la inflación y las tasas de interés influyen en las decisiones de fijación de precios, ya que afectan tanto en los costos de elaboración de un producto, como en las percepciones que tienen los consumidores del precio y el valor del mismo. La compañía también debe considerar el impacto que tendrán sus precios sobre otros elementos de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los *distribuidores* ante distintos precios? La empresa debe fijar precios que permitan a los distribuidores lograr utilidades justas, que motiven su apoyo y que los ayuden a vender el producto de manera efectiva. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre la decisión de fijación de precios. Por último, tal

vez también sea necesario tomar en cuenta *cuestiones sociales*. Al fijar precios, las ventas a corto plazo, la participación de mercado y las utilidades deben ajustarse de acuerdo con cuestiones sociales más amplias.

Métodos generales de fijación de precios

El precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que sea demasiado bajo para generar utilidades y uno demasiado alto para producir demanda. En la figura 10.5 se resumen las principales consideraciones en la fijación de precios. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio; las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. Entre esos dos extremos, la compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio.

Las empresas establecen precios seleccionando un método general que incluye uno o más de estos tres conjuntos de factores. Aquí examinaremos los siguientes métodos: el *método basado en los costos* (fijación de precios de costo más margen, análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta), el *método basado en el comprador* (fijación de precios basada en el valor), y el *método basado en la competencia* (fijación de precios por tasa vigente y por licitación sellada).

Fijación de precios basada en el costo

Fijación de precios de costo más margen

Suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

El método de fijación de precios más sencillo es la **fijación de precios de costo más margen**, es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Las compañías constructoras, por ejemplo, presentan cotizaciones estimando el costo total del proyecto y agregándole un sobreprecio estándar para obtener utilidades. Los abogados, contadores y otros profesionales suelen fijar precios sumando un sobreprecio estándar a sus costos. Algunos vendedores dicen a sus clientes que cobrarán el costo más un sobreprecio específico; por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan de esta forma sus precios para el gobierno.

Para ilustrar el uso de sobreprecios, suponga que un fabricante de tostadores tiene los siguientes costos y proyección de ventas:

Costo variable	\$10
Costos fijos	\$300,000
Unidades que se espera vender	50,000

Entonces, el costo de un tostador para el fabricante está dado por:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo variable} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades vendidas}} = \$10 + \frac{\$300,000}{50,000} = \$16$$

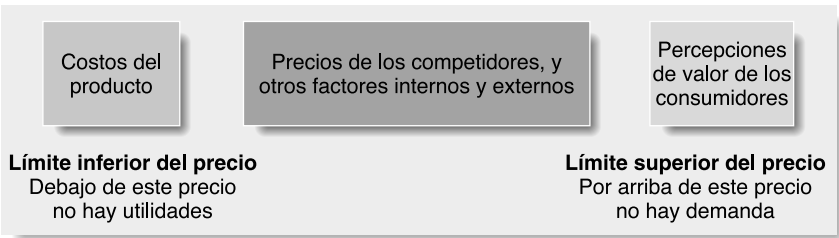
Ahora, suponga que el fabricante desea ganar un sobreprecio del 20 por ciento sobre las ventas. El sobreprecio del fabricante está dando por:¹³

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{Rendimiento de ventas deseado})} = \frac{\$16}{1 - .2} = \$20$$

El fabricante cobraría a los distribuidores \$20 por cada tostador y obtendría una utilidad de \$4 por unidad. Los distribuidores, a la vez, cargarán un sobreprecio al tostador. Si éstos desean ganar el 50 por ciento sobre el precio de venta, cobrarán \$40 por cada tostador (\$20 + 50 por ciento de \$40). Esta cifra equivale a un *sobreprecio de costo* del 100 por ciento (\$20/\$20).

¿Tiene sentido usar sobreprecios estándar para fijar precios? Generalmente no. Cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio. Suponga que el fabricante de tostadores cargó un precio de \$20, pero sólo vendió 30,000 tostadores en vez de 50,000. Entonces, el costo unitario sería más alto porque los costos fijos se reparten entre menos unidades, en tanto que el sobreprecio porcentual obtenido de las ventas habría sido más bajo. El uso de sobreprecios sólo funciona si el precio resultante en realidad produce el nivel esperado de ventas.

FIGURA 10.5
Principales consideraciones en la fijación de precios.



Sin embargo, la fijación de precios por sobreprecios continúa siendo popular por diversas razones. Primero, los vendedores tienen mayor certeza acerca de los costos que de la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios: no tienen que hacer ajustes frecuentes conforme la demanda cambia. Segundo, cuando todas las empresas en la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y, por lo tanto, se minimiza la competencia de precios. Tercero, muchas personas consideran que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los compradores como para los vendedores. Quienes venden ganan utilidades justas sobre su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda aumenta.

Análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta

Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta)

Fijar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta.

Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la **fijación de precios de equilibrio** o una variante llamada **fijación de precios por utilidad meta**. La compañía trata de determinar el precio con el que saldrá a mano u obtendrá las utilidades que está buscando. General Motors utiliza este método, ya que fija el precio de sus automóviles para obtener de un 15 a un 20 por ciento de utilidades sobre su inversión. Este método de fijación de precios también lo utilizan las empresas de servicios públicos, pues están obligadas a obtener utilidades justas sobre su inversión.

La fijación de precios por objetivo utiliza el concepto de *diagrama de equilibrio*, que muestra el costo total y las ganancias totales que pueden esperarse con diferentes volúmenes de ventas. En la figura 10.6 se muestra un diagrama de equilibrio del fabricante de tostadores al que nos referimos anteriormente. Los costos fijos son de \$300,000, sin importar el volumen de ventas. A los costos fijos se agregan los costos variables para calcular los costos totales, los cuales aumentan cuando el volumen se incrementa. La curva de utilidades totales inicia en cero y aumenta con cada unidad que se vende. La pendiente de la curva de utilidades totales refleja el precio de \$20 por unidad.

La curva de utilidades totales y de costos totales se cruzan en las 30,000 unidades. Éste es el *volumen de equilibrio*. Con un precio de \$20, la compañía deberá vender al menos 30,000 unidades para salir a mano, es decir, para que las utilidades totales cubran los costos totales. El volumen de equilibrio se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Volumen de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}} = \frac{\$300,000}{\$20 - \$10} = 30,000$$

Si la compañía desea obtener una utilidad meta, deberá vender más de 30,000 unidades, a \$20 cada una. Suponga que el fabricante de tostadores invirtió \$1,000,000 en el negocio, y quiere fijar un precio para obtener una utilidad del 20 por ciento, o \$200,000. En este caso, debe vender al menos 50,000 unidades a \$20 cada una. Si la compañía cobra un precio más alto, no tendrá que vender tantos tostadores para lograr su rendimiento meta. Sin embargo, es probable que el mercado no compre ni siquiera este volumen menor al precio más alto. Mucho depende de la elasticidad del precio y de los precios de la competencia.

El fabricante debería considerar los diferentes precios y estimar los volúmenes de equilibrio, la demanda probable y las utilidades de cada uno. Esto se hace en la tabla 10.1. La tabla muestra que, conforme el precio aumenta, el volumen de equilibrio disminuye (columna 2). Sin embargo, conforme el precio aumenta, la demanda de tostadores también baja (columna 3). A un precio de \$14, como el fabricante sólo obtiene \$4 por tostador (\$14 menos \$10 de costos variables), deberá vender un volumen muy alto para salir a mano. Aunque el precio bajo atrae a muchos com-

FIGURA 10.6

Diagrama de equilibrio para determinar el precio meta.

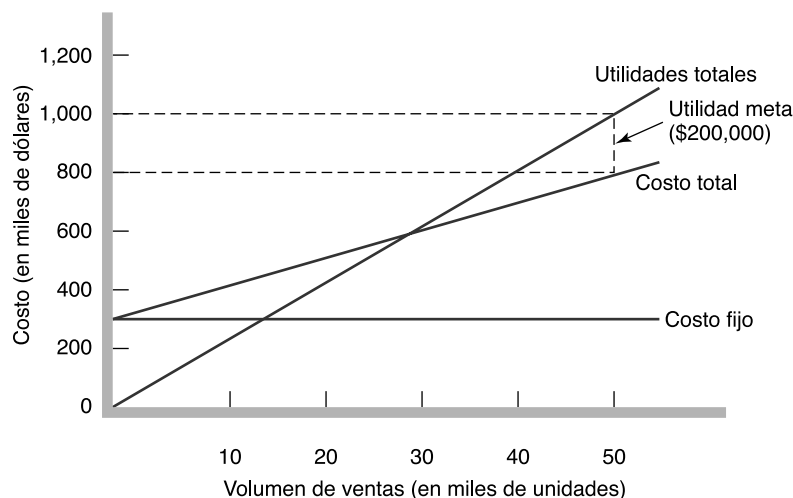


TABLA 10.1 Volumen de equilibrio y utilidades con diferentes precios.

(1) Precio	(2) Demanda unitaria necesaria para salir a mano	(3) Demanda unitaria esperada al precio dado	(4) Utilidades totales (1) × (3)	(5) Costos totales*	(6) Utilidad (4) – (5)
\$14	75,000	71,000	\$ 994,000	\$1,010,000	–\$ 16,000
16	50,000	67,000	1,072,000	970,000	102,000
18	37,500	60,000	1,080,000	900,000	180,000
20	30,000	42,000	840,000	720,000	120,000
22	25,000	23,000	506,000	530,000	–24,000

* Se suponen costos fijos de \$300,000 y costos variables unitarios constantes de \$10.

pradores, la demanda aún está por debajo del punto de equilibrio, y el fabricante pierde dinero. En el otro extremo, con un precio de \$22, el fabricante obtiene \$12 por tostador y sólo necesita vender 25,000 unidades para salir a mano. Sin embargo, con este precio tan elevado, los consumidores comprarán muy pocos tostadores y las utilidades serán negativas. La tabla muestra que un precio de \$18 produce las utilidades más altas. Observe que ninguno de los precios produce la utilidad meta del fabricante, es decir, \$200,000. Para lograr este rendimiento meta, el fabricante tendrá que buscar formas para bajar los costos fijos o variables, y así reducir el volumen de equilibrio.

Fijación de precios basada en el valor

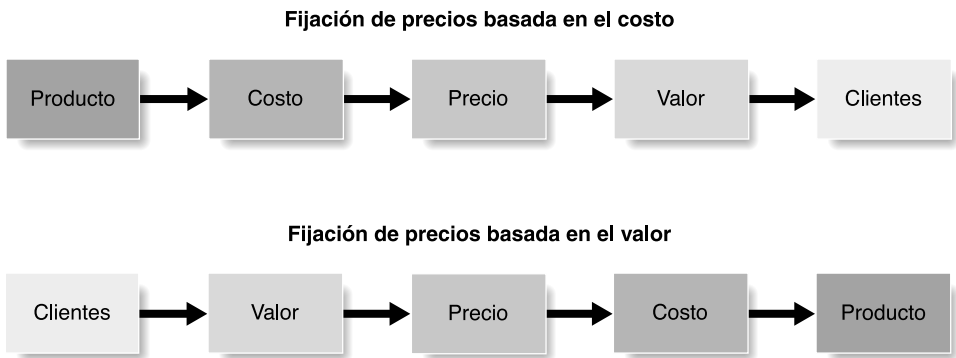
Un número cada vez mayor de compañías está basando sus precios en el valor percibido del producto. La **fijación de precios basada en el valor** utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. La fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. El precio se considera en conjunto con las otras variables de la mezcla de marketing, *antes* de establecer el programa de marketing.

En la figura 10.7 se compara la fijación de precios basada en el costo con la fijación de precios basada en el valor. La fijación de precios basada en el costo está controlada por el producto. La compañía diseña lo que considera un buen producto, calcula los costos de la fabricación del producto, y asigna un precio que cubra los costos y dé una utilidad meta. Luego, el marketing debe convencer a los compradores de que el valor del producto a tal precio justifica su compra. Si el precio resulta ser demasiado elevado, la compañía debe conformarse con sobreprecios más pequeños o ventas más bajas, lo cual resultaría en utilidades menores.

La fijación de precios basada en el valor revierte este proceso. La compañía establece su precio meta basada en las percepciones que tienen los clientes del valor del producto. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y en qué costos se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y sus percepciones de valor, mientras que el precio se fija para que coincida con el valor percibido por los clientes. Es importante recordar que un “buen valor” no es lo mismo que un “precio bajo”. Por ejemplo, las plumas Montblanc cuestan varios cientos de dólares o más. Una pluma menos costosa también sirve para escribir, pero algunos consumidores asignan un gran valor a los aspectos intangibles que reciben de un “fino instrumento de escritura”.

FIGURA 10.7
Fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en el valor.

Fuente: Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3a ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), p. 4.



■ Percepción del valor: Una pluma menos costosa también sirve para escribir, aunque algunos consumidores asignan gran valor a los aspectos intangibles que reciben de “un fino instrumento de escritura”, como una pluma Montblanc.



Una compañía que utiliza la fijación de precios basada en el valor debe descubrir el valor que asignan los compradores a distintas ofertas competitivas. Sin embargo, la medición de la percepción del valor puede ser difícil. En ocasiones, las empresas preguntan a los consumidores cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio añadido a la oferta. O bien, una empresa realizaría experimentos para probar la percepción del valor de distintas ofertas de productos. Según un viejo proverbio ruso, existen dos tontos en cada mercado: quien pide demasiado y quien pide muy poco. Si el vendedor cobra más que el valor percibido por los compradores, las ventas de la compañía se verán afectadas. Si cobra menos, sus productos se venderán muy bien, aunque generarán menos utilidades que si tuvieran un precio al nivel del valor percibido.

Fijación de precios por valor

Fijación de precios por valor

Ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Durante la década anterior, los mercadólogos observaron un cambio fundamental en las actitudes de los consumidores hacia el precio y la calidad. Muchas compañías han modificado sus métodos de fijación de precios para alinearlos con las cambiantes condiciones económicas y con las percepciones que tienen los consumidores de los precios. Cada vez con mayor frecuencia, los mercadólogos han adoptado estrategias de **fijación de precios por valor**: ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo. En muchos casos esto, ha implicado introducir versiones menos costosas de productos con una marca establecida. Holiday Inn abrió los hoteles económicos Holiday Express, Charles of the Ritz de Revlon ofreció la colección Express Bar de cosméticos accesibles, y restaurantes de comida rápida como Taco Bell y McDonald's ofrecieron “menús de valor”. En otros casos, la fijación de precios por valor ha implicado rediseñar marcas existentes para ofrecer mayor calidad a cierto precio, o la misma calidad por menos.

Un tipo importante de fijación de precios por valor al nivel de los mercados detallistas es la *fijación de precios bajos siempre* (EDLP, por las siglas de *everyday low pricing*). La EDLP consiste en cobrar un precio bajo, constante, todos los días, con pocos o ningún descuento temporal. En contraste, la *fijación de precios altos-bajos*, implica cobrar precios más altos diariamente, pero hacer promociones frecuentes para bajar los precios de manera temporal en artículos selectos. En años recientes, la fijación de precios altos-bajos ha permitido la entrada de la EDLP en situaciones de venta al detalle que van desde los concesionarios de automóviles Saturn hasta tiendas departamentales de lujo como Nordstrom.

Marketing real 10.2

De vuelta a la botica

Es la primera franquicia farmacéutica para la base de la pirámide, busca hacer negocio democratizando la atención de la salud y ofrece una utilidad neta del 22 por ciento. Cuando Laura Venancio leyó el comunicado de la maestra intuyó que estaba en apuros. Su hijo debía colaborar con la crema Volfanex para el botiquín del aula, un medicamento para golpes y lastimaduras de más de \$7. Su esposo, taxista, alcanza a reunir unos \$20 por dos días de trabajo para todos los gastos de la familia. “Por suerte, la ‘farmacita’ de la colonia tenía algo parecido: el genérico Voltaren a 35 pesos”, relata Laura. “Mi hijo pudo cumplir y también ayudar a otros chicos con ese remedio.”

La experiencia de Laura se dio en uno de los locales de la ciudad de Guadalajara de la franquicia Mi Farmacita Nacional. Propiedad de la compañía Grupo Farmacéutico (GF), originario de Tijuana, Mi Farmacita es un nuevo concepto dentro del rubro farmacéutico. “Estamos inaugurando el mercado de las farmacias para la base de la pirámide”, señala Guillermo Krasovsky, director general de la franquicia. “Queremos regresar a la botica de antaño, que se fue perdiendo por el desarrollo de los grandes centros comerciales.”

Aunque GF tiene una experiencia de 50 años operando farmacias tradicionales, hace apenas dos lanzó este formato, aunque al cierre de este año habrá facturado \$1,524 millones por la venta de franquicias y el cobro de regalías. Hasta septiembre, la cadena reunía 21 farmacias en 10 estados de la República. Krasovsky calcula que llegarán a 150 franquicias para el año próximo. Este ritmo de expansión (200 por ciento desde su lanzamiento) la convierte en líder de ese segmento, dejando atrás a Farmacias Similares, la segunda que en 2004 creció 76 por ciento en unidades.

EL PLUS DE LOS GENÉRICOS Para servir a la base de la pirámide y hacerlo con éxito, el precio es determinante. Ello también es válido si se trata del negocio farmacéutico, y más aún ahora que los medicamentos genéricos (copias de marcas cuyas patentes han caducado) ya desataron una violenta guerra de precios. “Para competir con el genérico, hoy todas las farmacias tradicionales dan un 30 por ciento de descuento sobre la marca”, explica Krasovsky.

Por eso, Mi Farmacita redobló la apuesta y ofrece hasta 70 por ciento de descuento sobre el precio al público. ¿Cómo lo logra? Su *stock* está integrado en 80 por ciento por medicinas genéricas importadas y de laboratorios nacionales, como Carlets, Rayere y Tocogino. Actualmente, los genéricos son poderosos auxiliares de la salud, ya que representan 95 por ciento o más de los antibióticos, analgésicos y antihipertensivos usados en el mundo; 90 por ciento de los productos para alergias y asma, e incluso tienen el 70 por ciento del mercado de antidepresivos y antipsicóticos.

Además de un portafolio de productos, la red de Mi Farmacita se beneficia con precios competitivos al mayoreo, pues su proveedor es la unidad de Distribución y Ventas al Mayoreo de Grupo Farmacéutico. Se trata de un operador mayorista que está en el negocio desde hace 19 años y provee también a las 32 unidades de Farmacia Nacional, la marca de formato tradicional que también es propiedad del grupo.

Cada local de Mi Farmacita vende 500 piezas mensuales en promedio, con una nota que oscila entre los \$5 y \$6. A la venta de medicamentos y consulta médica, el modelo agregó también ser-

vicios de Internet, casetas de telefonía y relleno de agua de garrafón. De acuerdo con Krazovsky, con tal esquema, la operación de cada franquicia deja un 22 por ciento de utilidad neta y permite que la inversión retorne a los 18 meses. En dos años de funcionamiento Mi Farmacita logró ubicarse en la posición 96 sobre un total de 300 franquicias de diferentes rubros, por el tiempo que demanda para recuperar el capital invertido. Farmacias Similares está en el lugar 95 y las Del Ahorro en la posición 109.

ESTRATEGIA DE ÉXITO Al poner el foco en la base de la pirámide, GF tuvo en cuenta dos realidades críticas. Por un lado, el Seguro Popular cubre a 25 millones de mexicanos. Por otro, la mitad de la población no tiene cobertura, y los afiliados al Seguro Social pagado por las empresas cada vez hacen mayores gastos de su bolsillo por la ineficiencia del sistema público. “Nuestros clientes son familias que viven en casas de interés social, alejadas de los centros comerciales y de atención médica, que además no tienen automóvil”, describe Krasovsky.

A diferencia de las Farmacias del Ahorro o Similares, que buscan locales con gran flujo comercial, Mi Farmacita se instala en colonias populares o desarrollos de interés social. No requieren más de 70 metros cuadrados, que es la mitad de lo que exigen las otras dos cadenas. “Los estudios demostraron que la gente debe moverse hasta cuatro kilómetros para un servicio de salud.”

Los habitantes de la ciudad de Tijuana entendieron que el negocio no era tan sólo ofrecer medicamentos baratos, sino también la atención primaria de la salud, desde malestar de cabeza o estómago hasta cuadro gripales. Mi Farmacita es la única de las seis franquicias farmacéuticas del país que incluye consultorio médico de primer contacto, ya que los consultorios que incluye Farmacias Similares son operados por la Fundación Best, pero no son parte de la unidad de negocios. “La tendencia es que el seguro social pagado por las empresas atienda enfermedades de especialidad y deje las menos complejas a particulares”, argumenta el director de Mi Farmacita.

Hoy cada franquicia realiza de 15 a 18 consultas diarias. La franquicia incluye la contratación de un médico responsable del consultorio, y un ayudante. El negocio de GF apunta tanto a masificar el acceso a la salud como a facilitar emprendimientos a sectores populares. “Así como en toda colonia hay una tiendita, queremos generar la existencia de farmacitas”, dice el creador del modelo. GF financia 50 por ciento del costo de la franquicia a 20 meses sin intereses y vincula al franquiciatario con el Programa Credifranquicias para el armado del local.

El objetivo es darle un cauce a las remesas de los trabajadores migrantes. “Si están enviando un promedio de \$500, pueden hacerse de un negocio propio que les dejará mensualmente los \$2,500 que ganan allá”, apunta Krasovsky. En su análisis, esto podría ser un incentivo para que muchos deseen regresar. Una vez cubierto el mercado nacional, lo que calculan lograr en un año y medio más, GF proyecta replicar el modelo en Centro y Sudamérica. “Queremos llegar a la base de la pirámide de esos países con un concepto de salud que cubra mayorías.”

Fuente: Revista Expansión, Norma Lazcano, 4 de noviembre de 2005.

El rey de la EDLP es Wal-Mart, quien prácticamente definió el concepto. Con excepción de algunos artículos en oferta cada mes, Wal-Mart promete precios bajos todos los días en toda su mercancía. En contraste, los recientes intentos de Kmart por copiar la estrategia EDLP de Wal-Mart fallaron. Para ofrecer precios bajos siempre, una compañía primero debe tener costos bajos todos los días. Sin embargo, puesto que los costos de Kmart son mucho más altos que los de Wal-Mart, no pudo hacer dinero con precios más bajos y rápidamente abandonó su intento.¹⁴

Marketing de valor agregado

En muchas situaciones de marketing industrial, el desafío consiste en construir el *poder de fijación de precios* de la empresa —ser capaz de escapar a la competencia de precios y justificar precios y márgenes más altos, sin perder su participación en el mercado. Para mantener el poder de fijación de precios, la empresa debe mantener o construir el valor de su oferta de marketing. Esto es especialmente importante para los proveedores de artículos de consumo básico, los cuales se caracterizan por poca diferenciación y una intensa competencia de precios.

En estos casos, muchas compañías adoptan estrategias de *valor agregado*. En lugar de reducir los precios para igualar a los competidores, añaden servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas, y así apoyar márgenes más altos. “Incluso en el entorno económico actual, no se trata del precio”, afirma un experto en precios. “Se trata de lograr la lealtad de los clientes al brindarles un servicio que no encuentren en ninguna otra parte.”¹⁵

Fijación de precios basada en la competencia

Fijación de precios basada en la competencia

Fijar precios con base en lo que competidores cobran por productos similares.

Los consumidores basan sus juicios del valor de un producto en los precios que los competidores cobran por productos similares. Una forma de **fijación de precios basada en la competencia** es la *fijación de precios de tasa vigente*, en los que una empresa basa sus precios básicamente en los precios de sus competidores, y pone menos atención a los propios costos o a la demanda. La empresa puede cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores.

En las industrias oligopolistas que venden un producto básico como acero, papel o fertilizantes, las empresas normalmente cobran el mismo precio. Las compañías más pequeñas siguen al líder: Cambian sus precios cuando el líder del mercado cambia los suyos, y no cuando se modifican su propia demanda o costos. Algunas compañías podrían cobrar un poco más o un poco menos, pero mantienen constante la diferencia. De este modo, los vendedores menores de gasolina suelen cobrar unos centavos menos que las principales compañías petroleras, y no permiten que la diferencia aumente o disminuya.

La fijación de precios de tasa vigente es muy popular. Cuando es difícil medir la elasticidad de la demanda, las compañías consideran que el precio representa la sabiduría colectiva de la industria en lo concerniente al precio que genera utilidades justas. También piensan que mantener el precio vigente evitaría guerras de precios dañinas.

La fijación de precios basada en la competencia también se utiliza cuando las empresas participan en *licitaciones* para ganar contratos para trabajo. En una *fijación de precios por licitación sellada*, la compañía basa sus precios en el precio que cree que fijarán sus competidores, más que en sus propios costos o en su demanda. La compañía busca ganar un contrato, y para hacerlo requiere un precio más bajo que el que ofrezcan las otras empresas. Sin embargo, la compañía no debe fijar su precio por debajo de cierto nivel. No podría fijar un precio menor al costo sin erosionar su posición. En cambio, cuanto más arriba de los costos esté el precio que fije la compañía, menor será su posibilidad de obtener el contrato.

> Repaso de conceptos <

En un sentido estricto, el *precio* se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. O bien, de forma más amplia se define como las suma de valores que los consumidores intercambian por los beneficios de poseer y usar el producto o servicio.

En el proceso moderno de marketing, a pesar del papel cada vez más significativo que juegan factores no relacionados con el precio, éste continúa siendo un elemento fundamental de la mezcla de marketing; es el único elemento de la mezcla de marketing que genera utilidades, pues todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los aspectos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y los compromisos de canal, el precio podría aumentarse o disminuirse con rapidez.

Aun así, muchas empresas no saben como realizar su asignación de precios; las decisiones de fijación de precios y la competencia de precios se vuelven grandes dificultades para muchos ejecutivos de marketing. Los problemas de la fijación de precios a menudo surgen porque los pre-

cios están demasiado orientados hacia los costos, porque no se revisan con la frecuencia suficiente para reflejar los cambios en el mercado y porque no son consistentes con el resto de la mezcla de marketing.

1. Identifique y defina los factores internos que influyen en las decisiones de fijación de precios de una compañía.

Muchos factores internos afectan la toma de decisiones respecto de fijación de precios de una empresa, incluyendo sus *objetivos de marketing*, su estrategia de *mezcla de marketing*, sus *costos* y su *organización para fijar precios*. La estrategia de fijación de precios está determinada principalmente por el *mercado meta* y por los *objetivos de posicionamiento* de la compañía. Las decisiones de fijación de precios afectan las decisiones en cuanto a diseño, distribución y promoción del producto, y a la vez se ven afectadas por éstas. Por lo tanto, la estrategia de fijación de precios se debe coordinar cuidadosamente con otras variables de la mezcla de marketing cuando se diseña el programa de marketing.

Los *costos* establecen el límite inferior de los precios de la compañía, es decir, el precio debe cubrir todos los costos de fabricación y venta del producto, más una utilidad justa. Algunos objetivos comunes en la fijación de precios son la supervivencia, la maximización de las utilidades actuales, el liderazgo de participación en el mercado y el liderazgo de la calidad del producto.

Para coordinar las metas y las decisiones de la fijación de precios, la gerencia debe decidir quién será el responsable de asignar el precio. Las compañías grandes delegan cierta autoridad para la aplicación de precios a los gerentes de bajo niveles y a los vendedores; aunque por lo general la alta gerencia suele establecer las políticas de precios y aprobar los precios propuestos. Los gerentes de producción, finanzas y contabilidad también influyen en las decisiones de fijación de precios.

2. Identifique y defina los factores externos que influyen en las decisiones de fijación de precios, incluyendo el impacto de las percepciones que tienen los clientes acerca del precio y del valor.

Entre los *factores externos* que influyen en las decisiones de fijación de precios se encuentran la naturaleza del *mercado* y de la *demand*, los *precios* y las *ofertas de los competidores*, y factores como la *economía*, las *necesidades de los distribuidores* y las *acciones gubernamentales*. La libertad que tiene el vendedor para fijar precios varía en las distintas clases de mercados. La fijación de precios es especialmente difícil en mercados que se caracterizan por una competencia monopolista o por los oligopolios.

En última instancia, el consumidor decide si la compañía estableció el precio correcto. El consumidor evalúa el precio considerando

los valores percibidos en el uso del producto; si el precio excede la suma de valores, los consumidores no adquirirán el producto. Cuanto más inelástica sea la demanda, mayores serán los precios que puede fijar la compañía. Por lo tanto, la *demand* y las *percepciones de valor por parte de los consumidores* establecen los límites superiores de los precios. Los consumidores asignan distintos valores a distintas características de los productos, en tanto que los comerciantes suelen variar sus estrategias de fijación de precios en distintos segmentos de precios. Al evaluar el mercado y la demanda, la compañía calcula la curva de demanda, la cual indica la cantidad de compra probable por periodo, con niveles de precios alternativos. Los consumidores también comparan el precio de un producto contra los precios de los productos de los *competidores*. Como resultado, la empresa debe conocer los precios y la calidad de las ofertas de la competencia y utilizarlos como punto de partida para asignar sus propios precios.

3. Compare los tres métodos generales para fijar precios

Una compañía puede seleccionar uno o una combinación de tres métodos generales de fijación de precios: el *método basado en los costos* (fijación de precios de costo más margen, fijación de precios de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta), el *método basado en el valor* y el *método basado en la competencia*. La fijación de precios basada en el costo fija los precios a partir de la estructura de costos del vendedor, mientras que la fijación de precios basada en el valor se fundamenta en las percepciones que tienen los consumidores acerca del valor. La fijación de precios basada en la competencia asigna los precios a partir de lo que cobran los competidores.

> Términos clave <

Costos fijos 315

Costos totales 315

Costos variables 315

Curva de demanda 319

Curva de experiencia (curva de aprendizaje) 316

Determinación de costos por objetivo 313

Elasticidad del precio 320

Fijación de precios basada en el valor 324

Fijación de precios basada en la competencia 327

Fijación de precios de costo más margen 322

Fijación de precios de equilibrio

(fijación de precios por utilidad neta) 323

Fijación de precios dinámica 309

Fijación de precios por valor 325

Precio 309

> Análisis de conceptos <

1. El capítulo indica que muchas compañías no administran bien su fijación de precios. Además de enfocarse demasiado en el costo, ¿cuáles son algunos de los otros problemas que enfrentan las compañías al asignar sus precios?
2. ¿Qué es la determinación de costos meta? ¿Para qué producto cree usted que este método sería más poderoso?
3. ¿Cuál de los tres siguientes factores externos tendría el mayor impacto en la fijación del precio de un anuncio comercial de 30 segundos en el programa "The OC" de Fox?

- | | |
|-------------------------------|--|
| ■ Valor percibido | ■ Gobierno |
| ■ Precios de los competidores | ■ Distribuidores |
| ■ Precios de los competidores | ■ Condiciones sociales |
| ■ Número de televidentes | ■ Datos demográficos de los televidentes |

4. Explique por qué la elasticidad de la demanda es un concepto tan importante para las compañías que venden un producto "de consumo básico".
5. La fijación de precios de costo más margen y la fijación de precios por utilidad meta son dos tipos de fijación de precios basados en los costos. Explique las diferencias entre ambos métodos. ¿Cuál de ellos constituye una mejor herramienta para los mercadólogos?
6. ¿Qué métodos de fijación de precios utiliza su universidad para cobrar la colegiatura?

> Aplicación de conceptos <

1. ¿Qué inferiría usted acerca de los objetivos de marketing, la estrategia de mezcla de marketing y los costos de una compañía con base en la siguiente declaración de posicionamiento?: "Nadie supera nuestros precios. Nosotros vencemos a la competencia".
2. Visite la cafetería Starbucks más cercana y estudie su lista de precios. Luego, suponga usted que pertenece al equipo de marketing de una cadena de cafeterías de su país, y que el gerente de marke-

ting le solicitó que hiciera un resumen de la estrategia de fijación de precios de Starbucks en unas cuantas oraciones. Con base en el análisis del capítulo sobre las estrategias generales de fijación de precios, ¿qué le informaría? En caso de que la cadena Starbucks aún no haya llegado a su ciudad, elija la cafetería local cuyo concepto se parezca más al de la cadena estadounidense.

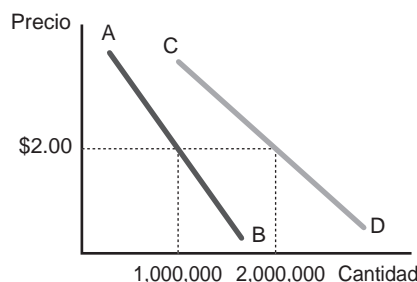
3. Con la siguiente información, calcule el número de comidas que debería vender un restaurante para salir a mano:

- Precio promedio por comida = \$10.35
- Comidas vendidas = 8,560
- Alimentos = \$27,653
- Preparación de alimentos = \$18,386
- Gerencia = \$4,855
- Insumos = \$3,133
- Mantenimiento = \$2,213
- Marketing = \$1,650
- Seguro/aspectos legales = \$1,904
- Manejo de desperdicios = \$988
- Servicios = \$3,159

- Alquiler = \$3,960

(Para encontrar un modelo de equilibrio interactivo *on line*, visite http://hardvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/academic/edu_tk_mkt_break_even.jhtml. Regístrese y descargue la aplicación. Úsela tantas veces como desee, pero asegúrese de leer y cumplir con las restricciones de la licencia.)

4. Suponga que Energext es un alimento que está posicionado en el mercado de los deportes extremos para mejorar el desempeño. Un distri-



buidor del producto ha visto un incremento en la demanda del producto: de 1 millón de unidades a 2 millones de unidades, tal como se muestra en la siguiente gráfica. El fabricante no ha hecho nada para generar ese incremento en la demanda, pero se informó que dos personajes famosos fueron fotografiados mientras consumían el producto. ¿Cómo pudo haber sucedido un incremento en la demanda como éste? Con base en la gráfica de demanda siguiente, ¿cómo describiría la demanda del producto: es elástica o inelástica? ¿Lo consideraría co-

> Enfoque en la tecnología <

La Professional Pricing Society (PPS) es una asociación que apoya a quienes toman las decisiones de precios y al personal de la gerencia de precios en una amplia gama de industrias, en más de 50 países. Los miembros típicos de la PPS son diferentes ejecutivos de precios y de marketing, y gerentes ejecutivos generales de empresas de tamaño medio y del tipo de Fortune 1000. PPS brinda tanto recursos estratégicos como de información a sus miembros a través de conferencias y talleres de fijación de precios, publicaciones mensuales y trimestrales, servicios de asesoría, libros de trabajo para la fijación de precios y un atractivo sitio de Internet. Muchos patrocinadores de la PPS son compañías de alta tecnología que ofrece lo último en software para la solución de sistemas de fijación de precios. Algunos de los temas que se analizan son el establecimiento de precios de mercado, la op-

timización de los ingresos, la lógica de la medición del mercado y respuestas diseñadas para optimizar decisiones difíciles de fijación de precios. Visite el sitio Web de la PPS en www.pricingsociety.com/tools.asp. Lea las breves descripciones de los patrocinadores de los sistemas de fijación de precios de PPS y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué productos o servicios ofrecen las compañías patrocinadoras?
2. ¿Qué tipo de compañías usarían o no usarían esta clase de servicios? Explique.
3. ¿Cree usted que productos y servicios como éstos serían útiles para las compañías más pequeñas, así como para las más grandes?

> Enfoque en la ética <

Germán Duarte, gerente de comercialización de la papelería Quality, establece el precio de las plumas fuente Qualy. Cada una de las plumas le cuesta \$5. El sobreprecio acostumbrado de la tienda es del 50 por ciento sobre el costo, lo cual sugiere que Germán debería fijar el precio en \$7.50. Sin embargo, para lograr que el precio parezca una ganga extraordinaria, al principio Germán ofrece la pluma a \$10. Sabe que no venderá muchas plumas a este precio tan alto, pero no le importa. Germán mantiene el precio de \$10 durante unos cuantos días, y luego lo reduce al nivel usual (\$7.50) y anuncia: “Excelente ganga en las plumas Qualy. ¡Antes \$10, ahora sólo \$7.50!”

1. Si los consumidores perciben que las plumas Qualy tienen un buen valor a \$10 dólares, ¿es justo que La empresa venda la pluma a ese precio?
2. ¿Es ético el método de fijación de precios de Germán? ¿Es legal? Explique.
3. ¿Cómo fijaría y anunciaría usted el precio de las plumas Qualy? ¿Usaría un método de costo más margen o algún otro? Explique.

Caso empresarial

Los líos de ser Robin Hood

Gigantes de la tecnología lanzan iniciativas para abaratar las PC. ¿No es el anuncio de otro fracaso del mercado de la PC de \$100 dólares? Héctor Ruiz tiene un plan. El mexicano, director general de AMD Corporation quiere que el 50 por ciento de la población mundial tenga acceso económico a Internet hacia 2015. Para esa iniciativa, que llamó “50 × 15”, tiene una solución: el PIC, el Personal Internet Communicator. El PIC es una máquina de \$185 dólares que promete llevar la tecnología de la información a millones de personas pobres de todo el mundo que no puedan comprarse una computadora a los precios comerciales.

En la presentación del PIC en São Paulo, Ruiz incluyó un video donde niños hablan de la sensación de usar una PC por primera vez. La emoción de ver el anuncio fue seguida por cuestionamientos. ¿Cómo AMD espera vender millones de computadoras de recursos limitados, con bajos márgenes de ganancia y, aun así, remunerar a sus accionistas? “Hay cosas a las que las personas no prestan atención”, responde. “Los usuarios *high level* no entienden lo que las personas necesitan.”

Ruiz, quien ya era una especie de Quijote moderno librando su lucha contra el molino de microchips del dominante Intel Corp., ahora devino con el PIC en un sucedáneo de Robin Hood. A juzgar por el tamaño del desafío que AMD se propone, la empresa estadounidense dependerá mucho de lo que responda el público de todo un largo y ancho planeta. No es una tarea simple.

Para tener el PIC, un consumidor pagará \$185 dólares (o \$249 dólares si le incluye el monitor) más los impuestos de su país. A cambio recibirá una máquina bastante simple. El PIC no tiene lector de CD y su sistema operativo —el mismo Windows CE de las computadoras de mano y celulares— no permite instalar otro software, pues requiere la au-

torización de un proveedor de servicios para descargar programas como, por ejemplo, el que permite instalar una simple impresora.

Al usuario neófito, el PIC le abrirá las puertas a un vasto mundo de información, entretenimientos y negocios, elevando su nivel educativo y su sensación de pertenencia a la comunidad global. Pero cuando supere ese estadio, verá el dilema: ¿qué hacer con una máquina de baja capacidad? Si subestima al usuario, AMD corre el serio riesgo de repetir los errores de intentos previos por abaratar el precio de una PC, que siempre han sido superados por la disminución de precios del aparato que quieren vencer.

En la década de 1990, Oracle e Intel lideraron iniciativas para hacerlo. La primera con una PC sin disco duro que funcionaría conectada a una red e iba a costar \$500. La segunda, asociada con Microsoft, con el NetPC. Todas fracasaron. “Eran tentativas restringidas en capacidad”, dice Paul Otellini, director general de Intel Corp., que, frustrada por su experiencia, ahora presentó en Brasil un centro de investigación para crear productos adecuados a los países en desarrollo.

Bajar el precio de una PC para que las personas adquieran más máquinas es una ecuación complicada. Las computadoras tradicionales son máquinas fabricadas con componentes que se han convertido en *commodities* y que ya tienen sus precios por el piso. Y que siguen bajando. Lo ideal, dice Rodrigo Baggio, fundador de la organización civil Comité para la Democratización de la Informática (CDI), en Brasil, es que la industria, el gobierno y la sociedad se organicen para crear un equipamiento utilizable y financieramente viable. El problema es que eso nunca se ha conseguido para cuestiones tanto o más impostergables como la lucha contra el hambre, la pobreza o, incluso, el SIDA.

Los intentos por ser Robin Hood tienen émulos regionales. En las últimas semanas, los gobiernos de Argentina y Brasil anunciaron programas de inclusión digital enfocados en la venta de computadoras baratas. El argentino MiPC vende dos modelos con chips Intel Celeron y Windows XP Home Edition, financiados por bancos locales en hasta 40 cuotas de \$16.4. Por cada máquina vendida se donan \$1.65 a un fondo que comprará computadoras para organizaciones civiles. En Brasil, el gobierno negocia con la industria el PC Conectado, una computadora, 40 gigas de disco y monitor de 15", más un paquete de software. El programa será financiado por el Fondo de Amparo al Trabajador, generado por descuentos salariales por planilla.

SUEÑO IMPOSIBLE ¿Ideas geniales? Sí, si las personas creen que sólo los sueños construyen el futuro. Difícilmente un trabajador argentino costeará el pago de una PC con el mismo sueldo mínimo de \$250 con el cual paga alimentos, alquileres o educación. En Brasil, el problema de la pesada tributación, que equivale a un tercio del precio de una máquina, puede hacer las cosas igualmente imposibles.

Para que PC Conectado funcione debe ser efectivamente masivo. ¿Quién renunciará a su parte en ese acuerdo? ¿Las empresas o el fisco? La industria, no obstante, cree estar cerca del histórico sueño de la PC de \$100 dólares. Eso alentó a AMD con su PIC y, en buena medida, mantiene a todos en el camino de lograrlo. Incluso a Microsoft Corporation. A mediados de abril, la empresa de Bill Gates lanzó en Brasil el Windows XP Starter Edition, una versión con menos recursos que su hegemónico sistema operativo.

¿Problemas? Aunque el sistema está lleno de videos y animaciones, limita el número de programas que pueden usarse al mismo tiempo. Además, sólo podrá comprarse preinstala-

do en las PC de los fabricantes que se asocien con Microsoft. Sumado a eso, Microsoft se niega a reconocer que los usuarios de su Windows completo puedan sentirse engañados por pagar mucho más por un producto similar que acaba de ser lanzado. "Los usuarios no quedan insatisfechos porque continuamos innovando en los productos", dice Dinis Couto, gerente de Windows de Microsoft Brasil.

Preguntas para el análisis

1. ¿De qué manera los objetivos de marketing y la estrategia de mezcla de marketing de Héctor Ruiz afectan sus decisiones de fijación de precios?
2. ¿Cuál es la naturaleza de los costos en las industrias de la computación y del Internet comercial? ¿Cómo influye esto en las decisiones de fijación de precios?
3. ¿Cómo afectan la naturaleza del mercado mundial de las computadoras y la demanda de estos servicios las decisiones de Ruiz?
4. ¿Qué métodos generales de fijación de precios han utilizado tradicionalmente las empresas de cómputo y las de Internet?
5. ¿Qué recomendaciones acerca de la fijación de precios y otros aspectos de marketing le haría a Ruiz para su entrada al mercado?

Caso elaborado por Marcela Benassini, Universidad Iberoamericana, basado en *América Economía On Line*, Max Alberto González, São Paulo.

CAPÍTULO

11



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Describir las principales estrategias para fijar precios de productos imitadores y nuevos.
2. Explicar la forma en que las compañías fijan un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.
3. Analizar la forma en que las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta distintos tipos de clientes y situaciones.
4. Analizar los principales aspectos relacionados con la iniciación y respuesta a los cambios de precios.

Fijación de precios de productos: Estrategias de fijación de precios

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior usted exploró los numerosos factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía, y examinó tres métodos generales para fijar precios. En este capítulo, estudiaremos las estrategias de fijación de precios con que cuentan los mercadólogos: las estrategias de fijación de precios de nuevos productos, las estrategias de fijación de precios de la mezcla de productos, las estrategias de ajuste de precios y las estrategias de reacción de precios.

Las decisiones de fijación de precios pueden hacer crecer a una compañía, o bien, llevarla a la quiebra. Para empezar, considere a Kmart, que alguna vez fue el detallista de descuento más poderoso de Estados Unidos. Al enfrentar una gran competencia con tiendas como Wal-Mart y Target, Kmart utilizó el precio como su principal arma de competencia. Incluso reactivó sus avisos especiales de Luz Azul, que simbolizaron su éxito inicial. Sin embargo, al final, los especiales de Luz Azul significaron el apagón de Kmart.



Kmart fue alguna vez el principal detallista de descuento de Estados Unidos, con más ventas y tiendas que cualquier otra cadena del país. Después apareció Wal-Mart. Con sus operaciones de bajo costo, una distribución eficiente y su posicionamiento de “Siempre precios bajos, siempre”, Wal-Mart dejó atrás rápidamente a Kmart. Pronto, los clientes se dieron cuenta de que Wal-Mart era, sin duda, el líder de los precios bajos siempre. Durante las décadas de 1980 y 1990, Kmart enfrentó muchos problemas mientras Wal-Mart crecía.

Luego, en la década de 1990, los compradores que buscaban una tienda de descuento un poco más elegante descubrieron a Target, que era una alternativa a la atmósfera austera de Wal-Mart. Target se posiciona fuertemente como “la tienda de descuento de lujo”. Con su promesa “Espere más, pague menos”, Target entrega valor con un sentimiento de lujo para quienes se preocupan por el precio pero sin estar obsesionados con él.

El éxito de Wal-Mart y de Target dejó a Kmart en un posicionamiento de la tierra de nadie. Con precios más altos que Wal-Mart y tiendas menos elegantes que Target, Kmart no pudo encontrar una forma significativa para diferenciarse. De este modo, a principios de 2001, desesperada, Kmart lanzó una campaña de reposicionamiento dirigida a los encargados de hacer las compras para la fa-

milia, y se preparó para establecerse como el lugar donde las mamás podían encontrar grandes valores todos los días en artículos que incluían desde ropa hasta cereales. Sin embargo, en lugar de construir la marca Kmart sobre el valor, el esfuerzo de reposicionamiento rápida y trágicamente degeneró en un enfoque en el precio.

Para empezar, Kmart disminuyó los precios diarios de más de 50,000 artículos en tiendas de todo el país, para dejarlos dentro del 2 por ciento de los precios de Wal-Mart, en comparación con un 9 por ciento anterior a la campaña. Su principal estrategia consistió en revitalizar sus especiales de Luz Azul, que ofreció por primera vez el creativo gerente de una tienda años atrás. Para muchos consumidores, los especiales de Luz Azul aún simbolizan el temprano éxito de Kmart.

En diciembre de 1965, Earl Bartell de 24 años de edad, gerente de una tienda Kmart en Fort Wayne, Indiana, tenía problemas para deshacerse de un papel navideño para envoltura que había puesto en rebaja. Al parecer, la gente no lograba encontrarlo. Después de pensarlo, Bartell se dirigió a la sección de artículos deportivos y tomó una linterna intermitente, la aseguró al extremo de un palo de madera que, a su vez, aseguró en un pequeño carrito de almacenamiento. El gerente llevó el carrito al pasillo de rebajas, encendió la luz intermitente e hizo otro

anuncio. Esta vez la gente llegó al lugar correcto. Bartell continuó usando este ingenioso truco con otros artículos con descuento, y vio cómo las ventas empezaron a aumentar. Después de 6 meses, las linternas formaban parte del escenario de todas las tiendas Kmart del país. La presencia de los especiales de Luz Azul en las tiendas Kmart continuó durante más de 26 años. En 1991, un Kmart con problemas eliminó oficialmente el especial de Luz Azul, en un esfuerzo por revertir la situación, limpiar la casa y deshacerse de cualquier recuerdo del pasado. Sin embargo, aún ahora, cuando muchos consumidores piensan en los buenos tiempos de Kmart, recuerdan esos especiales de Luz Azul.

Para iniciar la campaña de reposicionamiento, Kmart lanzó una serie de anuncios televisivos en los que aparecían luces azules que bailaban de forma entusiasta y animada al ritmo de melodías Motown y que bajaban los precios por toda la tienda. Además, con muchas esperanzas, Kmart introdujo una nueva y mejor versión de sus especiales de Luz Azul. El nuevo programa incluía descuentos durante todo el día de ciertos artículos colocados en un carro cada hora, señalizados con sirenas y una luz azul intermitente.

A pesar de sus grandes esperanzas, las luces azules intermitentes sólo indicaron la “oscuridad” de Kmart. Con respecto a los precios bajos diarios, Kmart simplemente no pudo superar a Wal-Mart; sus costos de compra, distribución y operación eran entre un 15 y un 20 por ciento más altos que los de Wal-Mart; para poder igualar sus precios o siquiera acercarse a ellos, Kmart tenía que disminuirlos por debajo del costo.

Para empeorar las cosas, Kmart no logró ofrecer los especiales de Luz Azul de manera consistente. Como resultado de la desorganización y de una mala administración, algunas tiendas incluían la señal pero no ofrecían los especiales. Anécdotas como ésta eran muy comunes:

Recientemente, en una tienda Kmart de Chicago, un anuncio pregonaba: “Usted está entrando a la Zona de Luz Azul. Permanezca en calma.” Y todos permanecían en calma porque no había ningún especial de Luz Azul. Un gerente dijo que se

anunciaría uno ese día; con más presión, prometió que lo harían en la siguiente hora, pero no fue así.

Además, gran número casos, los compradores nunca tuvieron oportunidad de aprovechar los artículos de Luz Azul que, se suponía, se ofrecerían a precios bajos diariamente. Clientes que acudían a las tiendas Kmart a buscar los artículos anunciados, con frecuencia sólo encontraban anaqueles vacíos.

En un arranque de desesperación, Kmart lanzó la campaña “Atrévase a comparar”, donde comparaba sus precios directamente con los de otras tiendas de descuento, incluidas Target y Wal-Mart. La campaña resultó un desastre; a menudo Kmart hacía comparaciones incorrectas y en algunos casos señalaba precios anteriores o erróneos. En otros casos, comparaba productos que las otras tiendas ni siquiera tenían en existencia.

Al final, las campañas de los especiales de Luz Azul y Atrévase a comparar provocaron una guerra de precios que Kmart no tenía oportunidades de ganar. Wal-Mart, el rey indiscutible de las tiendas de descuento, respondió en su acostumbrada forma despiadada: con más rebajas de precios. Para Kmart los resultados fueron desastrosos: sus pérdidas sumaron más de \$2,400 millones por año. A principios de 2002, la que alguna vez fue la cadena dominante de tiendas de descuento se vio obligada a declarar la bancarrota más grande de la historia de la venta al detalle, a cerrar casi una tercera parte de sus tiendas y a despedir a más de 60,000 trabajadores. En tan sólo tres semanas, las acciones de Kmart cayeron un 68 por ciento. Durante ese mismo periodo, las ventas de Target y Wal-Mart aumentaron un 8 por ciento.

Kmart salió de la bancarrota en mayo de 2003, aún buscando una posición defendible. A finales de 2004, el alguna vez formidable vendedor al detalle se fusionó con Sears, y los analistas especularon que el nombre Kmart eventualmente desaparecería a favor de la mayor fuerza del nombre Sears. Sin importar lo que pase de ahora en adelante, Kmart aprendió una dura lección sobre los precios. “Es absurdo enfrentarse a un gorila de 5,000 kilos”, afirma un consultor de ventas al detalle, “es como si Suiza le declarara la guerra a Estados Unidos”.¹

Como demuestra el ejemplo de Kmart, las decisiones de fijación de precios están sujetas a muchas fuerzas competitivas y del entorno increíblemente complejas. Una compañía no fija un solo precio, sino una estructura de precios que cubre distintos artículos de su línea. Esta estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan su ciclo de vida. La compañía ajusta los precios de los productos para que reflejen los cambios en los costos y en la demanda, y para tomar en cuenta los diversos compradores y situaciones. Conforme cambia el entorno competitivo, la empresa considera cuándo es conveniente iniciar los cambios en los precios y cuándo responder a ellos.

También en América Latina Wal-Mart es un buen ejemplo de estrategia de fijación de precios. En 2004 las ventas en América Latina de la mayor cadena detallista del mundo crecieron más del 10 por ciento en relación con 2003. Otra vez, Wal-Mart de México empujó sus ventas un 17 por ciento más respecto de 2003, hasta \$12,600 millones. La receta es la misma del resto del mundo: Su política de “precios bajos siempre”, que ya adoptó la competencia, fue reforzada con mayor crédito para los mexicanos de menores ingresos que no reciben este servicio de la banca. Eso montó en un cohete las ventas de electrodomésticos, ropa y calzado en sus 417 tiendas del país.

La mayor presión competitiva en México no ha quitado el sueño a Wal-Mart. El ingreso de la local Chedraui al centro del país al comprar los 29 locales que dejara la francesa Carrefour, no cambió radicalmente el mapa de la competencia.

Con una participación de hasta el 60 por ciento en las ventas de supermercados de la Ciudad de México y el área metropolitana, ahora a Wal-Mart le queda crecer en el norte del país y en ciudades más pequeñas. Sigue también una avanzada sobre Centroamérica, donde es candidata para adquirir la posición de la holandesa Royal Ahold en Carhco, el consorcio que compone con la guatemalteca La Fragua y la costarricense CSU. Con todo, ahora las mayores oportunidades del gigante de la familia Walton parecen estar en Sudamérica. Los ejecutivos de cada uno de estos países han tardado un poco en entender el mercado, pero actualmente saben que están bien posicionados. Hay que recordar el mensaje: “Precios más baratos, siempre.”²

En este capítulo examinaremos las principales estrategias dinámicas de fijación de precios de que disponen los mercadólogos. Asimismo, estudiaremos *estrategias de fijación de precios de nuevos productos* para productos que se encuentran en la etapa de introducción de su ciclo de vida, *estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos*, para productos relacionados en la mezcla de productos, *estrategias de ajuste de precios* que toman en cuenta las diferencias entre los clientes y los cambios en las situaciones, y estrategias para iniciar y responder a *cambios de precios*.³

Estrategias de fijación de precios de nuevos productos

Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es especialmente desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y utilizar dos estrategias generales: la de *fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente* y la de *fijar el precio para penetrar en el mercado*.

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado

Fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos, capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la compañía vende menos, pero con un mayor margen.

Muchas compañías que inventan nuevos productos fijan altos precios iniciales para “sacar” utilidades de cada capa del mercado. Sony con frecuencia utiliza esta estrategia, llamada **fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado**. Cuando Sony introdujo el primer televisor de alta definición del mundo (HDTV) en el mercado japonés en 1990, los aparatos costaban \$43,000. Sólo unos cuantos clientes podían pagar un precio tan alto por la nueva tecnología. Rápidamente Sony redujo el precio durante los siguientes años para atraer nuevos compradores. Para 1993, un HDTV de 28 pulgadas costaba en Japón sólo un poco más de \$6,000 dólares. En 2001, un consumidor japonés podía comprar un HDTV de 40 pulgadas con aproximadamente \$2,000, un precio que muchos más clientes podían pagar. Un televisor HDTV en introducción ahora se vende por menos de \$1,000 en varios países del mundo, y los precios continúan a la baja. De esta forma, Sony capturó el nivel más alto de utilidades de varios segmentos del mercado.⁴

La captura del precio más alto sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen y la calidad del producto deben sustentar este precio elevado, y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio. En segundo lugar, los costos de producción de un volumen más pequeño no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. Por último, no debe ser tan fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

Fijación de precios para penetrar en el mercado

Fijar un precio bajo para un producto nuevo, para atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Fijación de precios para penetrar en el mercado

En lugar de establecer un precio inicial elevado para aprovechar segmentos de mercado pequeños pero redituables, algunas compañías utilizan la **fijación de precios para penetrar en el mercado**. Estas empresas fijan un precio bajo inicial para *penetrar* en el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente y ganar una gran participación de mercado. El alto volumen de ventas da como resultado la caí-

da de los costos, lo que permite a la compañía reducir aún más su precio. Por ejemplo, Wal-Mart y otros detallistas de descuento utilizan la fijación de precios de penetración. Asimismo, Dell empleó la fijación de precios de penetración para entrar al mercado de las computadoras personales, vendiendo productos de cómputo de alta calidad a través de canales directos de menor costo. Sus ventas se elevaron cuando IBM, Apple y otros competidores que vendían a través de tiendas detallistas no pudieron igualar sus precios.

Para que esta estrategia de precios bajos funcione es necesario cumplir varias condiciones. Primero, el mercado debe ser muy sensible a los precios para que el precio bajo produzca un mayor crecimiento de mercado. Segundo, los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta. Por último, los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores, y la compañía debe mantener su posición de precios bajos; de otro modo, la ventaja del precio sólo será temporal. Por ejemplo, Dell se enfrentó a tiempos difíciles cuando IBM y otros competidores establecieron sus propios canales de distribución directa. Sin embargo, gracias a su dedicación para disminuir los costos de producción y distribución, Dell ha mantenido sus precios ventajosos y se ha establecido como el fabricante de computadoras personales número uno de la industria.

Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos

A menudo la estrategia para fijar el precio de un producto debe modificarse cuando éste forma parte de una mezcla de productos. En este caso, la compañía busca un conjunto de precios que maximicen las utilidades de toda la mezcla de productos. Es difícil fijar precios porque diversos productos tienen demandas y costos relacionados, y porque enfrentan distintos grados de competencia. Ahora examinaremos más de cerca las cinco situaciones de fijación de precios de una mezcla de productos que se resumen en la tabla 11.1: *fijación de precios de línea de productos*, *fijación de precios de producto opcional*, *fijación de precios de producto cautivo*, *fijación de precios de subproductos* y *fijación de precios de productos colectivos*.

Fijación de precios de línea de productos

Las compañías acostumbran desarrollar líneas de productos, en lugar de productos únicos. Por ejemplo, una empresa fabricante de diferentes productos para la jardinería, que van desde versiones sencillas con precios de \$259.95, \$299.95 y \$399.95, hasta “cruceros de jardín” y tractores que cuestan \$1,000 o más. Cada podadora sucesiva de la línea incluye más características. Sony no sólo ofrece un tipo de televisor, sino varias líneas de televisores, cada una con muchos modelos; ofrece de todo, desde televisores portátiles a color Watchman a \$99.99, televisores Trinitron de pantalla plana de \$200 a \$1,500, hasta el mejor producto de la línea, los televisores de plasma WEGA ultradelgados que cuestan más de \$5,000. En la **fijación de precios de línea de productos**, la gerencia debe decidir los escalones de precios entre los diversos productos de una línea.

Los escalones de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea, las evaluaciones de los clientes con respecto a sus distintas características, y los precios de la competencia. En muchas industrias, los vendedores utilizan *puntos de precio* bien establecidos para los productos de su línea. De este modo, las tiendas de ropa para caballero podrían vender trajes en tres niveles de precios: \$185, \$325 y \$495. Es probable que el cliente asocie distintas calidades (baja, promedio y alta) con los tres puntos de precio.

Fijación de precios de línea de productos

Fijar los incrementos de precio entre diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.

TABLA 11.1 Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos.

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de línea de productos	Fijar niveles de precios entre los artículos de la línea de productos.
Fijación de precios de producto opcional	Fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal.
Fijación de precios de producto cautivo	Fijar precios de productos que deben utilizarse con el producto principal.
Fijación de precios de subproductos	Fijar precios de subproductos de bajo valor para deshacerse de ellos.
Fijación de precios de productos colectivos	Fijar precios de grupos de productos que se venden juntos.

- Fijación de precios de línea de productos:
Gramophone fabrica una línea completa de sistemas de sonido de alta calidad, cuyos precios van desde \$5,000 hasta \$120,000.



Incluso si los tres precios se elevan un poco, los hombres normalmente adquieren los trajes en sus puntos de precio preferidos. La tarea del comerciante es establecer diferencias en la calidad percibida que sustenten las diferencias de precios.

Fijación de precios de producto opcional

Fijación de precios de producto opcional

Fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.

Muchas compañías usan la **fijación de precios de producto opcional**, es decir, ofrecen la venta de productos opcionales o accesorios junto con el producto principal. Por ejemplo, el comprador de un automóvil solicita que éste tenga vidrios eléctricos y un reproductor de CD. Los refrigeradores se fabrican con hieleras opcionales.

Fijar los precios de estas opciones constituye un gran problema. Las compañías que fabrican automóviles deben decidir qué artículos incluirán con el precio base y cuáles como opcionales. Hasta hace pocos años, la estrategia normal de fijación de precios de General Motors consistía en anunciar un modelo austero con un precio base para llevar a la gente a las salas de exhibición, y luego dedicar la mayor parte del espacio de éstas a presentar automóviles equipados con accesorios a precios más altos. Al modelo económico se le quitaron muchos elementos de comodidad que la mayoría de los compradores rechazaron. Después, GM y otros fabricantes estadounidenses de automóviles siguieron el ejemplo de los japoneses y alemanes e incluyeron en el precio etiquetado muchos artículos útiles que antes vendían como accesorios. La mayoría de los precios que se anuncian hoy en día incluyen un automóvil bien equipado. Sin embargo, durante la reciente recesión económica, las compañías de automóviles empezaron a ofrecer nuevamente algunas características y la categoría de “accesorios” para reducir los precios de los modelos estándar.

Fijación de precios de producto cautivo

Fijación de precios de producto cautivo

Fijar un precio para productos que deben utilizarse junto con un producto principal, como hojas para máquinas de afeitar y película para una cámara.

Las compañías que fabrican productos que deben usarse junto con un producto principal emplean la **fijación de precios de producto cautivo**. Algunos ejemplos son las hojas para máquinas de afeitar, los videojuegos y los cartuchos para impresoras. Los fabricantes de los productos principales (máquinas de afeitar, consolas de videojuegos e impresoras) suelen fijar un precio bajo a estos productos y obtener mayores beneficios en los consumibles. De este modo, Gillette vende máquinas de afeitar a bajo precio pero gana más dinero con las hojas de reemplazo; U-Haul renta camiones a bajo precio pero obtiene altas ganancias en accesorios como cajas, bases, seguro y arrendamiento de espacio para almacenamiento. Hewlett-Packard (H-P) recibe pocas ganancias de sus impresoras, pero grandes beneficios de los cartuchos y otros accesorios.

Nintendo vende sus consolas a precios bajos y gana con sus videojuegos. De hecho, mientras que los márgenes de ganancia de sus consolas son del 1 al 5 por ciento, los márgenes de sus cartuchos de juegos se acercan al 45 por ciento. Las ventas de videojuegos representan más de la mitad de las utilidades de la compañía. De forma similar, Sony pierde dinero con las ventas de su consola de juegos PlayStation 2, pero los juegos, que representan el 17 por ciento de las ventas, generan más de una tercera parte de sus utilidades.⁵

En el caso de los servicios, esta estrategia se conoce como *fijación de precios en dos partes*. El precio del servicio se divide en una *cuota fija*, más una *tarifa de consumo variable*. Así, los parques de diversiones cobran la entrada, más una tarifa mínima por la comida, las atracciones intermedias y los paseos. Los teatros cobran la entrada y luego generan utilidades adicionales de las concesiones. Asimismo, las compañías de telefonía celular cobran una cuota fija por un plan básico de llamadas, y luego cobran por los minutos que exceden la cobertura del plan. La compañía de servicios debe decidir cuánto cobrará por el servicio básico y cuánto por el consumo variable. La cantidad fija debe ser lo bastante baja para inducir al consumo del servicio; las utilidades se obtienen con las cuotas variables.

Fijación de precios de subproductos

Fijación de precios de subproductos

Fijar un precio para los subproductos con el fin de hacer más competitivo el precio del producto original.

Al producir carne procesada, productos derivados del petróleo, sustancias químicas y otros artículos, con frecuencia existen subproductos. Si los subproductos no tienen valor y deshacerse de ellos es costoso, esto afecta la fijación del precio del producto principal. Por medio de la **fijación de precios de subproductos** el fabricante busca un mercado para estos subproductos y debe aceptar cualquier precio que cubra más que el costo de almacenarlos y entregarlos.

Los subproductos incluso pueden ser redituables. Por ejemplo, como subproducto de su proceso de fabricación de dulces, Hershey Foods genera más de 10,000 toneladas de cáscaras de semilla de cacao cada año. En lugar de pagar para deshacerse de las cáscaras, Hershey las empaqueta en bolsas de 13 kilos y las vende como mezcla a los diseñadores de jardines, a los centros de hogar y jardinería y a las tiendas de abarrotes. Hershey asegura que la cáscara de cocoa es perfecta para adornar y arreglar jardines, ya que repele a los insectos, añade proteínas al suelo y huele a chocolate. La cáscara de cocoa también es excelente para cultivar champiñones, por lo que Hershey vende el oloroso subproducto en cargas de 20 toneladas a la industria de los champiñones. En el sitio Web de la empresa se afirma que: “¡Hershey’s tiene la mezcla para jardines más dulce!”⁶

En ocasiones, las empresas no conocen el valor de sus subproductos. Por ejemplo, la mayoría de los zoológicos no saben que uno de sus subproductos, el estiércol de sus huéspedes, quizá sea una fuente excelente de utilidades adicionales. Sin embargo, la Zoo Doo Compost Company ha ayudado a muchos zoológicos a comprender los costos y las oportunidades que representan estos subproductos. Zoo Doo presta bajo licencia su nombre a los zoológicos y recibe regalías sobre las ventas de abono. Hasta ahora, las ventas de productos de novedad constituyen el segmento más grande, con pequeños contenedores de Zoo Doo (e incluso tarjetas para el 14 de febrero) disponibles en 160 tiendas de animales y otros 700 establecimientos. También es posible adquirir *on line* productos Zoo Doo (“la mejor manera de comprar nuestro abono”, dice Zoo Doo) e incluso es posible enviar a un amigo (o tal vez a un enemigo) una tarjeta gratuita de excremento por medio del correo electrónico. Otros zoológicos venden sus subproductos por su cuenta. Por ejemplo, Woodland Park Zoo en Seattle patrocina Festivales fecales anuales donde vende abono procesado enlatado o por carga de camión a los afortunados ganadores de la lotería. En total, el zoológico produce media tonelada de composta cada año, lo que le implica un ahorro anual de \$60,000 dólares en costos de eliminación.⁷

Fijación de precios de productos colectivos

Fijar precios de productos colectivos

Mezclar varios productos y ofrecer el conjunto por un precio reducido.

Al **fijar precios de productos colectivos**, los vendedores suelen combinar varios de sus productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida venden una combinación de hamburguesa, papas fritas y refresco a un solo precio; los teatros y los equipos deportivos venden boletos por la temporada a un costo menor que los boletos individuales; los hoteles venden paquetes vacacionales a precio especial que incluyen tarifa aérea, alojamiento, alimentos y entretenimiento; los fabricantes de computadoras incluyen atractivos paquetes de programas de cómputo con sus computadoras personales. La fijación de precios de productos colectivos ayuda a promover las ventas de productos que de otra forma los consumidores tal vez no comprarían, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para lograr que compren el paquete.⁸

Estrategias de ajuste de precios

Las compañías suelen ajustar sus precios básicos para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes y situaciones cambiantes. A continuación examinamos las seis estrategias de ajuste de precios que se resumen en la tabla 11.2: *fijación de precios de descuento y complemento*, *fijación de precios segmentada*, *fijación de precios psicológica*, *fijación de precios promocionales*, *fijación de precios geográfica* y *fijación de precios internacional*.

- La fijación de precios de descuento adquiere muchas formas.



Fijación de precios de descuento y complemento

La mayoría de las empresas ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como el pago anticipado de las facturas, la compra de grandes volúmenes y las compras fuera de temporada. Estos ajustes de precio, llamados *descuentos* y *complementos*, adquieren muchas formas.

Descuento
Reducción directa en el precio de lo comprado durante un periodo específico.

Una de las 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 “2/10, neto 30”, lo que significa que aunque la factura se vence en 30 días, el comprador obtiene un descuento del 2 por ciento de la factura si paga en un periodo de 10 días. Un *descuento por cantidad* es una reducción del precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Un ejemplo típico podría ser “\$10 por unidad en menos de 100 unidades, \$9 por unidad en 100 o más unidades”. Este tipo de descuento ofrece un incentivo para que el cliente compre más a un vendedor específico y no a muchos vendedores distintos.

Un *descuento funcional* (también llamado *descuento comercial*) es el que el proveedor ofrece a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenamiento y contabilidad. Un *descuento de temporada* es la reducción del precio para los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada. Por ejemplo, los fabricantes de equipo para céspedes y jardines ofrecen descuentos de temporada a los distribuidores durante los meses de otoño e invierno para fomentar los pedidos tempranos en anticipación a las temporadas de ventas fuertes en primavera y verano. Los descuentos de temporada permiten que el vendedor mantenga estable la producción durante todo el año.

TABLA 11.2 Estrategias de ajuste de precios.

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y complemento	Reducir los precios para recompensar respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto.
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos, lugares.
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico.
Fijación de precios promocional	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo.
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.
Fijación de precios internacional	Ajustar los precios para mercados internacionales.

Complementos

Fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable.

Los **complementos** son otro tipo de reducción de la lista de precios. Por ejemplo, los *complementos a cambio* son reducciones del precio que se dan por entregar a cambio un artículo viejo al comprar uno nuevo. Los complementos a cambio son más comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan por otros bienes duraderos. Los *complementos promocionales* son pagos o reducciones del precio para recompensar a los distribuidores que participan en programas publicitarios y de apoyo de ventas.

Fijación de precios segmentada

Fijación de precios segmentada

Vender un producto o servicio a dos o más precios, sin que la diferencia en estos últimos se base en diferencias en el costo.

Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos y lugares. En la **fijación de precios segmentada**, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando tal diferencia no esté basada en costos distintos.

La fijación de precios segmentada adopta varias formas. En la fijación de precios por *segmentos de clientes*, distintos clientes pagan diferentes precios por el mismo producto o servicio. Por ejemplo, muchos museos cobran una menor tarifa de entrada a los estudiantes y a los ancianos. En la *fijación de precios por forma de producto*, se establecen distintos precios para diferentes versiones del producto, pero no en función de sus costos. Por ejemplo, la plancha Black & Decker más costosa tiene un precio de \$54.98, esto es, \$12 más que el precio de su siguiente plancha menos costosa. El modelo más costoso tiene una función de autolimpieza, pero esta característica adicional sólo cuesta algunos dólares más en la fabricación.

Cuando una compañía usa la *fijación de precios por lugar*, cobra distintos precios en diferentes lugares, aun cuando el costo de oferta en cada lugar sea el mismo. Por ejemplo, los teatros varían los precios de sus asientos porque la audiencia prefiere ciertos lugares, y las universidades estatales cobran colegiaturas más elevadas a estudiantes de otros estados. Por último, en la *fijación de precios por tiempo* una empresa varía sus precios según la estación, el mes, el día e incluso la hora. Algunos servicios públicos varían sus precios para los usuarios comerciales según la hora del día, y si es día hábil o fin de semana. Los hoteles ofrecen descuentos por temporada o de fin de semana.

La fijación de precios segmentada recibe muchos nombres. Robert Cross, un experimentado consultor de las líneas aéreas, le llama *administración de ingresos*. Para Cross, la práctica asegura que “las compañías venderán el producto correcto, al consumidor correcto, en el momento correcto, al precio correcto”. Las líneas aéreas, los hoteles y los restaurantes la denominan *administración de los rendimientos* y la practican de forma estricta. Las líneas aéreas, por ejemplo, siguen la rutina de fijar precios cada hora —incluso cada minuto— en función de los asientos disponibles, de la demanda y de los cambios de precios de la competencia.

Continental Airlines tiene alrededor de 2,000 vuelos diarios. Cada vuelo tiene entre 10 y 20 precios. Continental inicia su registro de vuelos con 330 días de anticipación, y cada día de vuelo es diferente de los demás. Como resultado, en cualquier momento dado, Continental llega a tener casi 7 millones de precios en el mercado; administrar todos esos precios todo el tiempo es una tarea de marketing impresionante. Para Continental, la fijación de precios es un proceso complejo en el que debe equilibrar la demanda y la satisfacción del cliente con la rentabilidad de la compañía.⁹

■ Fijación de precios segmentada: En cualquier momento dado, Continental tiene casi 7 millones de precios en el mercado. Es necesario administrar todos estos precios de forma permanente.



Las aerolíneas saben bastante bien que nos desconcierta su frenética fijación y cambio de precios; nos desconcierta cuando no nos pone furiosos. “Yo no fijo los precios”, afirma Jim Compton, vicepresidente de la gerencia de precios e ingresos de Continental Airlines. “El mercado establece los precios.” Ése es el primer punto. El segundo punto: “Manejo productos realmente perecederos. Se terminan cuando la puerta del avión se cierra. Un asiento vacío representa utilidades perdidas.” El asiento más valioso de una aerolínea es aquel que alguien quiere conseguir una hora antes del despegue, y por el que está dispuesto a pagar casi cualquier precio. Los asientos de una aerolínea se vuelven más redituables con el tiempo, hasta el momento en que pasan de un valor de \$1,000 en un viaje sencillo a un valor de \$0.

Compton y sus colegas piensan lo siguiente al respecto: Queremos vender todos los asientos del avión, pero también queremos tener un puñado de asientos libres en el último momento para nuestros clientes más redituables (por no mencionar a los más agradecidos). Las aerolíneas podrían vender fácilmente todos los asientos de cada vuelo todos los días; fijarían precios muy bajos, los registrarían y esperarían el despegue, pero de esa forma nunca habría asientos disponibles 2 o 3 semanas antes del despegue. ¿Cuán exasperados se mostrarían los clientes al llamar y no encontrar asientos 3 días antes de la salida? Cuando uno comprende este dilema, de forma repentina los precios de las aerolíneas no parecen ser tan elevados. A pesar de que todos los asientos del vuelo Nueva York-Miami van al mismo lugar, no son el mismo producto. Usted paga menos cuando adquiere un boleto con 4 semanas de anticipación; Continental corre el riesgo de que un asiento quede vacío si lo guarda hasta el final, y quiere que le paguen lo suficiente para compensar ese riesgo.

La fijación de precios segmentada y la administración de los rendimientos no son ideas realmente nuevas. Por ejemplo, Marriott Corporation utilizaba métodos de administración de rendimientos mucho tiempo antes de instalar su complejo sistema actual.

Hace mucho tiempo, cuando Bill Marriott era un hombre joven que trabajaba en el primer hotel de la familia, el Twin Bridges en Washington, D.C., alquilaba las habitaciones desde una ventanilla. Bill cuenta que el hotel cobraba una cuota fija por un solo huésped, y cobraba una cantidad extra por cada persona adicional que se quedara en la habitación. Algunas noches, cuando había poca disponibilidad, Bill se asomaba por la ventanilla y evaluaba los automóviles que esperaban en la fila. Si algunos de ellos estaban llenos de pasajeros, Bill rechazaba a los vehículos con un solo ocupante para alquilar sus últimas habitaciones a quienes tendrían que pagar por varios huéspedes. Habría conseguido el mismo resultado si hubiera cobrado un precio más alto en las épocas de mayor demanda, sin importar la cantidad de ocupantes de las habitaciones.¹⁰

Para que la fijación de precios segmentada sea una estrategia eficaz, deben cumplirse ciertas condiciones. El mercado debe ser segmentable y los segmentos deben mostrar distintos grados de demanda. Los costos de la segmentación y observación del mercado no deben exceder las utilidades adicionales obtenidas por la diferencia de precios. Desde luego, la fijación de precios segmentada también debe ser legal. Lo más importante es que los precios segmentados reflejen diferencias reales en el valor percibido por los consumidores. De lo contrario, a largo plazo la práctica provocará resentimiento y mala voluntad por parte de los clientes.

Fijación de precios psicológica

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan el precio para juzgar la calidad. Quizá un frasco de perfume de \$100 contenga una fragancia que vale sólo \$3, pero algunas personas estarían dispuestas a pagar los \$100, porque este precio indica algo especial.

En la **fijación de precios psicológica** los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no sólo el aspecto económico. Por ejemplo, los consumidores suelen percibir que los productos con precios altos tienen una mayor calidad. Cuando tienen la posibilidad de juzgar la calidad de un producto al examinarlo o al aplicar su experiencia anterior, utilizan menos el precio para juzgar la calidad. Sin embargo, cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o de las habilidades, el precio se convierte en una señal importante de calidad:

Heublein produce Smirnoff, la marca líder de vodka en Estados Unidos. Hace algunos años, apareció una marca rival de Smirnoff. Wolfschmidt, que fijó su precio en un dólar menos por botella, afirmaba tener la misma calidad que Smirnoff. Para mantener su participación de mercado, Heublein consideró la posibilidad de bajar el precio del Smirnoff en un dólar o de mantener su precio pero incrementar los gastos de publicidad y promoción. Cualquiera de estas estrategias implicaría utili-

Fijación de precios psicológica

Estrategia de fijación de precios que considera los aspectos psicológicos de los precios y no simplemente los económicos; el precio sirve para decir algo acerca del producto.

■ Fijación psicológica de precios: ¿Qué sugieren los precios marcados en esta tarjeta acerca del producto y de la situación de compra?



dades más bajas, y parecía que Heublein se enfrentaba a una situación que no podría ganar. Sin embargo, en este punto los mercadólogos de Heublein pensaron en una tercera estrategia: ¡aumentaron un dólar al precio del Smirnoff! Después, Heublein introdujo una nueva marca, Relska, para competir con Wolfschmidt. Además, introdujo otra marca, Popov, a un precio *más bajo* que Wolfschmidt. Esta inteligente estrategia posicionó a Smirnoff como la mejor marca y a Wolfschmidt como una marca ordinaria, lo que generó un gran aumento en las utilidades generales de Heublein. Lo irónico es que las tres marcas de Heublein son bastante similares con respecto a su sabor y a sus costos de fabricación. La compañía sabía que el precio del producto indica su calidad. Al utilizar el precio como señal, Heublein vende prácticamente el mismo producto en tres posiciones distintas de calidad.

Precios de referencia

Precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto determinado.

Otro aspecto de la fijación psicológica de precios son los **precios de referencia**, es decir, precios que los compradores llevan en su mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto. El precio de referencia se podría formar a partir de la observación de los precios actuales, del recuerdo de precios anteriores o de la evaluación de la situación de compra. Los vendedores influyen en estos precios de referencia de los consumidores al fijar precios. Por ejemplo, una compañía podría exhibir su producto junto a otros más costosos para implicar que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales a menudo venden la ropa de mujer en departamentos separados diferenciados por el precio: se supone que la ropa ubicada en el departamento más costoso es de mejor calidad.

En la mayoría de las compras, los consumidores no poseen todas las habilidades o la información que necesitan para saber si están pagando un buen precio. Carecen del tiempo, la capacidad o la inclinación para investigar distintas marcas o tiendas, comparar precios y realizar las mejores transacciones. En lugar de ello, acostumbran basarse en ciertas señales que indican si un precio es alto o bajo. Por ejemplo, el hecho de que un producto se venda en una tienda departamental prestigiada podría indicar que vale los precios más elevados. Es interesante destacar el hecho de que son los mismos vendedores quienes proporcionan estas señales de precios. Un detallista podría mostrar un precio alto sugerido por el fabricante junto al precio marcado, para indicar que el producto originalmente tenía un precio mucho más alto. O bien, el detallista podría vender a precios muy bajos una selección de productos familiares, sobre los cuales los consumidores tienen un conocimiento preciso del precio, para sugerir así que los precios de otros productos menos conocidos también son bajos. El uso de este tipo de señales de precios se ha vuelto una práctica común de marketing (véase Marketing real 11.1).

Marketing real 11.1

Cazadores de precios

Jóvenes estudiantes crearon un servicio de comparación de precios para tiendas virtuales para América Latina. Típicos estudiantes de ingeniería, Romero Rodrigues, Rodrigo Borges y Ronaldo Takahashi pasaban horas en las computadoras de la Escola Politécnica de la Universidad de São Paulo. Era 1998 y Borges quiso comprar una impresora por Internet, pero se frustró al no hallar ninguna herramienta para comparar precios. Los amigos, que ya habían intentado montar una software-house, decidieron entonces dedicarse a diseñar un sistema usando lo que aprendían en el aula. Lo nombraron Buscapé y salieron a buscar una incubadora de empresas. Hoy, con 27 años, los amigos dominan el mercado brasileño de comparación de precios *on line* y van por América Latina. “Y decían que éramos locos...”, señala ahora Rodrigues.

Actualmente visitar sitios como el estadounidense BizRate.com, el inglés Shopgenie o el francés Kelkoo antes de una compra es muy común. Pero cuando nació Buscapé, en julio de 1999, y tras un año de desarrollo, sólo había un sistema de comparación de precios, el estadounidense MySimon. El sitio brasileño comenzó investigando precios de 30,000 productos en 35 tiendas. Actualmente, navega por 1,200 tiendas y compara precios de 2,5 millones de *ítems* en 33 categorías.

El éxito de Buscapé se mide por sus 3.5 millones de usuarios mensuales y por sus ingresos, de \$1.5 millones en 2003, un 136 por ciento más que en 2002, año en que la operación se volvió azul (las ganancias no fueron reveladas). Este año, Buscapé quiere duplicar sus ingresos para elevar el rendimiento de sus socios fundadores, que poseen el 56 por ciento de la empresa, y de los inversionistas Brazil Warrant, Unibanco y Merrill Lynch.

Pero ¿cómo funciona Buscapé? Para el usuario, basta digitar el nombre del producto y el sitio mostrará una página que resume las ofertas de las tiendas virtuales con información de precios, evaluación de la tienda y condiciones de pago. Con otro se clic llega a la página elegida. La particularidad de la comparación de precios *on line* es ser un modelo de negocios que nació con Internet y no una adaptación a la Web de algo que ya existía. “La TV digital va a apropiarse de eso con seguridad”, señala Daniel Domeneghetti, director de estrategia de la consultora de negocios en la red E-Consulting, de São Paulo.

LA ARAÑA

El sistema de búsqueda –llamado “spider”, pues teje una telaraña de datos– recoge las informaciones de las tiendas virtuales cuatro veces al día. Luego empadrona y clasifica los datos en una base que consultan los usuarios. El sitio posee filtros automáticos y herramientas, como diccionarios de sinónimos que ayudan a ver la misma relación de productos, por ejemplo, en caso de digitar “heladera” o “refrigerador”. “Si la búsqueda fuese manual, sería inviable”, dice Rodrigues, hoy presidente de Buscapé. La inteligencia del “spider” está en cómo identifica las informaciones necesarias en el código-fuente (programación) de las tiendas.

Pero también sigue las promociones de precios que las tiendas usan para mostrarse como las más baratas. Esas informaciones adicionales se volvieron un servicio de Buscapé y aportan el 5 por ciento de su facturación. La venta de publicidad genera otro 20 por ciento de ingresos y el servicio para sitios, como el montaje de tiendas virtuales, un 35 por ciento.

No obstante, la principal fuente de ingresos de Buscapé (40 por ciento) surge cuando el internauta hace clic en el *link* de ofertas de una tienda, que paga un valor estipulado por ese clic. Para estar en el tope de la lista, una tienda participa de una espe-

cie de subasta *on line* en la que ofrece un valor por el clic: el mínimo es de \$010 centavos. Quien hace la mejor oferta aparece al tope. Sólo las 10 primeras de cada categoría tienen derecho a mostrar su logotipo en los resultados de las búsquedas.

Terra Chile decidió apostar a la comparación de precios de Buscapé, aun con la resistencia de las mayores cadenas minoristas del país, que generan el 80 por ciento del comercio electrónico chileno. “Las grandes tiendas consideran amenazador ser comparadas con las pequeñas”, dice Marcelo Puga Babarovich, jefe de proyectos de Terra, en Santiago. “Nosotros creemos que, lejos de ser una amenaza, genera un alto potencial de negocios”. Terra contrató también el servicio para México y ya lo posee en Brasil, donde Buscapé, además, trabaja con los principales nombres del e-commerce local, como Americanas.com, AOL, Abril, Globo.com, Magazines Luiza, MSN, MasterCard y Unibanco eCard.

Ahora las cosas caminan parejo, pero, cuando inició la marcha, Buscapé debió sortear con esfuerzo a Kelkoo. En 2001 los franceses desembarcaron en Brasil con osadas publicidades que obligaron a Buscapé a gastar su mayor presupuesto en marketing. “Pero conseguimos conservar la mitad del aporte de capital que recibimos”, indica Rodrigues. Ahora los nuevos competidores se llaman Google y Yahoo!, los mayores buscadores del mundo, que ya ofrecen comparación de precios. En México, Google lanzó Froogle, que en versión de prueba sólo rastrea tiendas de Estados Unidos con textos en inglés y precios en dólares. Google afirma que no venderá posiciones en los resultados de búsqueda, como Buscapé, sino *links* patrocinados.

Todavía con su oferta inicial de acciones (IPO) bajo análisis, Google ha comenzado a contratar empleados en Europa, Corea, Japón y Australia, aunque no habla de sus planes regionales.

A la vez, Yahoo! Shopping compara precios bajo el modo de búsqueda avanzada. El portal tiene oficinas en la región, domina el mercado de búsquedas de Brasil –donde compró al popular portal Cadê– y ofrece acceso gratuito en Argentina. “Si yo fuese Buscapé, me organizaría para ser socio preferencial de Google o Yahoo!”, reconoce Domeneghetti.

SOLOS Y CAUTOS

Por ahora, para Buscapé hay potencial de negocios para intentarlo solo: en Brasil, el número de consumidores virtuales es pequeño (unos tres millones) y en 2003 el comercio *on line* de bienes de consumo movió una cifra escasa comparada con estándares internacionales: \$500 millones, según el indicador Varejo on Line de E-Consulting y la Cámara Brasileña de Comercio Electrónico. Hoy, según Domeneghetti, Buscapé se caracteriza por manejar sus gastos “con los pies en la tierra”. Eso servirá ahora que busca dar su paso definitivo en la expansión regional con el desarrollo de su sitio argentino, que no tiene nombre definido. Pero ése es un obstáculo menor para los jóvenes emprendedores. Tras salir de la universidad, en 1999, obtuvieron \$6 millones en su primera ronda de capitalización, aprendiendo negocios en la práctica. “Si al comienzo hubiéramos tenido conciencia de cómo funcionaba el capital riesgo, tal vez ya estaríamos en el exterior”, dice Borges, actual director de tecnología de Buscapé. Pero el riesgo suicida no es propio de los tres socios: cuando Buscapé se afirmó en las arenas movidas de las punto-com, ellos retornaron a la Politécnica paulista y volvieron a estudiar. Moraleja: el que busca (bien), encuentra.

Fuente: Max Alberto Gonzales, *América Economía on Line*, São Paulo, núm. 278, 4 de junio de 2004.

- Fijación de precios promocional: Las compañías ofrecen precios promocionales para crear urgencia y excitación por comprar.



Incluso pequeñas diferencias en los precios indicarían diferencias entre productos. Considere un aparato de sonido que cuesta \$300, comparado con otro que tiene un precio de \$299.95. La diferencia real es de sólo 5 centavos, pero la diferencia psicológica sería mucho mayor. Por ejemplo, algunos consumidores perciben el precio de \$299.95 en el rango de los \$200 y no en el rango de los \$300. Es más probable que el precio de \$299.95 sea considerado una ganga, mientras que el de \$300 sugiere mayor calidad. Algunos psicólogos argumentan que cada dígito tiene cualidades simbólicas y visuales que deben tomarse en cuenta al fijar los precios. De este modo, el 8 es redondo y simétrico y crea un efecto calmante, mientras que el 7 es angular y produce un efecto discordante.¹¹

Fijación de precios promocionales

Fijación de precios promocionales

Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

Con la **fijación de precios promocionales** las compañías fijan temporalmente sus precios por debajo del precio de lista e incluso por debajo del costo para crear urgencia y excitación por comprar. La fijación de precios promocionales adquiere varias formas. Los supermercados y las tiendas departamentales eligen algunos productos como *ganchos con pérdidas* para atraer clientes a la tienda, con la esperanza de que adquieran otros artículos a precios normales. Por ejemplo, los supermercados a menudo venden pañales desechables por debajo del costo para atraer a compradores de familia que realizan mayores compras promedio por visita. Los vendedores también emplean la *fijación de precios por evento especial* en ciertas temporadas para atraer a más clientes. De este modo, cada mes de enero el departamento de blancos tiene precios promocionales para atraer a las tiendas a los clientes agotados por las compras navideñas.

En ocasiones, los fabricantes ofrecen *devoluciones de efectivo* a los consumidores que adquieren el producto a los concesionarios en un periodo específico; el fabricante envía la devolución directamente al cliente. Las devoluciones gozan de popularidad entre los fabricantes de automóviles y los productores de bienes duraderos y electrodomésticos pequeños, pero también se utilizan con bienes de consumo empacados. Algunos fabricantes ofrecen *financiamiento con bajos intereses, garantías más largas y mantenimiento gratuito*, para reducir el “precio” al consumidor. Esta práctica se ha convertido en una de las favoritas de la industria automotriz. O bien, el vendedor ofrece simplemente *descuentos* a partir de los precios normales, para incrementar las ventas y reducir los inventarios.

Sin embargo, en ocasiones la fijación de precios promocional tiene efectos adversos. Si se emplea con demasiada frecuencia y los competidores la copian, crearía clientes “proclives a las gangas”, que esperan a que las marcas tengan rebajas para comprarlas. O bien, la reducción constante de precios llega a deteriorar el valor de una marca a los ojos de los consumidores. En ocasiones, los mercadólogos usan precios promocionales como una solución rápida, en lugar de pasar por el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces a largo plazo en la construcción de sus marcas. De hecho, un observador señala que los precios promocionales llegan a convertirse en adictivos tanto para la compañía como para el cliente: “Los precios promocionales son como la heroína para una marca: fácil de entrar pero difícil de salir. Una vez que la marca y sus clientes son adictos a los efectos a corto plazo de una reducción de precios, es difícil eliminarlos para poder construir realmente la marca[...] Pero continúan y la marca muere a las 1,000 rebajas.”¹²

El uso frecuente de la fijación de precios promocionales también es la causa de guerras de precios en la industria. Este tipo de guerras de precios suelen estar en manos de sólo uno o pocos competidores (aquellos con las operaciones más eficientes). Por ejemplo, hasta hace poco, la industria de las computadoras evitó las guerras de precios. Las compañías de computadoras, incluidas IBM, H-P y Gateway, tuvieron grandes utilidades cuando los consumidores ansiosos adquirían de inmediato sus nuevas tecnologías. Sin embargo, cuando el mercado se enfrió, muchos competidores empezaron a lanzar computadoras personales con precios de descuento. En respuesta, Dell, el indiscutible líder de los bajos costos de la industria, inició una guerra de precios que sólo esta empresa podía ganar.

A mediados del año 2000, Dell declaró una guerra de precios brutal en el momento en que la industria tuvo su peor caída. El resultado fue una completa derrota. En tanto que Dell registró \$361 millones de utilidades en el año siguiente, el resto de la industria registró \$1,100 millones en pérdidas. La ventaja de Dell inicia con su método de ventas directas; al tomar pedidos directamente de los clientes y fabricar las máquinas por pedido, la compañía evita tener que pagar sobrepagos a los detallistas, quedarse con computadoras personales sin vender y mantener inventarios costosos. Por ejemplo, en cualquier momento, los almacenes de Dell contienen sólo 4 días de inventario, a diferencia de los de sus competidores que albergan mercancía para 24 días. Esto le da una ventaja enorme en un mercado en el que el precio de los microprocesadores, unidades de disco y otras partes suele caer un 1 por ciento por semana. Además, Dell domina la administración de la cadena de suministro. El año pasado, exigió a los proveedores el uso de avanzados programas de cómputo para conectarse directamente con sus fábricas, lo que permite a Dell reabastecer sus plantas sólo lo necesario a lo largo del día. El programa de cómputo ahorró a Dell \$50 millones durante los primeros 6 meses de uso. Desde el inicio de la guerra de precios, el precio de una computadora Dell ha bajado más del 18 por ciento, lo que ha dejado a los competidores con pocas armas eficaces. IBM respondió subcontratando la producción y las ventas de sus PC; H-P y Compaq se fusionaron con la esperanza de fortalecer su situación económica. Aún atrapada en una guerra de precios brutal con Dell, H-P ahora vende más computadoras personales que Dell, pero obtiene utilidades mucho menores por las ventas de estas máquinas. Michael Dell afirma: “Cuando vendemos estos productos, hacemos dinero. Cuando nuestros competidores los venden, pierden dinero”.¹³

La conclusión de esto es que la fijación de precios promocionales es un medio eficaz para que algunas compañías generen ventas en ciertas circunstancias, pero, si se utiliza como único método de fijación de precios, se convierte en una práctica perjudicial para las empresas.

Fijación de precios geográfica

La compañía también debe decidir qué precios cobrará a los clientes ubicados en distintas partes del país o del mundo. ¿La empresa debería arriesgarse a perder sus negocios con clientes más distantes al cobrarles precios más altos para cubrir los mayores costos de envío? ¿O debería cobrar el mismo precio a todos los clientes sin importar dónde se encuentren? Examinaremos cinco estrategias de fijación de precios geográfica para la siguiente situación hipotética:

Fijación de precios LAB en el origen

Estrategia de precios geográfica en la que la mercancía se coloca libre a bordo de un transporte; el cliente paga el flete desde la fábrica hasta el destino.

Fijación de precios de entrega uniforme

Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía cobra el mismo precio más flete a todos los clientes, sin importar dónde estén.

Fijación de precios por zonas

Estrategia geográfica de fijación de precios en la que la compañía delimita dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuánto más distante está la zona, mayor es el precio.

Peerless Paper Company está ubicada en Atlanta, Georgia, y vende productos de papel a clientes en todo el territorio de Estados Unidos. El costo de los fletes es alto y afecta a las compañías a las que los clientes compran el papel. Peerless desea establecer una política de fijación de precios geográfica e intenta determinar qué precio cobrar por un pedido de \$100 para tres clientes específicos: el cliente A (Atlanta), el cliente B (Bloomington, Indiana) y el cliente C (Compton, California).

Una opción consiste en que Peerless le pida a cada cliente que pague el costo de envío desde la fábrica de Atlanta hasta donde él reside. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de \$100, y el cliente A pagaría, digamos, \$10 por concepto de flete; el cliente B \$15; y el cliente C \$25. Esta práctica se denomina **fijación de precios LAB en el origen**, e implica que los bienes están colocados *libres a bordo* (de ahí *LAB*) con algún transportista. En ese punto, la propiedad y la responsabilidad se transfieren al cliente, quien paga el flete real de la fábrica al destino. Como cada cliente absorbe su propio costo, los partidarios de la fijación de precios LAB consideran que ésta es la forma más justa de cobrar por los fletes. Sin embargo, la desventaja es que Peerless será una compañía de alto costo 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 por el producto más un mismo cargo adicional por concepto de flete a todos los clientes, sin importar su ubicación. El cargo por flete es un valor promedio. Supongamos que el valor promedio es de \$15. Por lo tanto, la fijación de precios de entrega uniforme implica un costo más alto para el consumidor de Atlanta (que paga \$15 en lugar de \$10) y un costo más bajo para el cliente de Compton (que paga \$15 en lugar de \$25). Aun cuando el cliente de Atlanta prefiera comprar el papel a otra compañía local que utilice la fijación de precios LAB, Peerless tiene una mayor oportunidad de ganar al cliente de California. Otras ventajas de la fijación de precios de entrega uniforme son que es bastante fácil de administrar y que permite que la compañía anuncie sus precios a nivel nacional.

La **fijación de precios por zonas** es un término medio entre los precios LAB en el origen y los de entrega uniforme. La compañía establece dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona pagan un mismo precio total; cuanto más distante sea la zona, más alto será el precio. Por ejemplo, Peerless podría establecer una zona este y cobrar \$10 por flete a todos los clientes de esta zona, una zona del oeste medio en la que cobre \$15, y una zona oeste en la que cobre

Fijación de precios por punto base

Estrategia geográfica de fijación de precios en la que el vendedor designa cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta donde está el cliente.

Fijación de precios por absorción de fletes

Estrategia geográfica de fijación de precios en la que el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de transporte, con tal de hacer el negocio.

\$25. De esta forma, los clientes dentro de una zona determinada no reciben ventajas de precio por parte de la compañía. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagan el mismo precio total a Peerless. La queja, sin embargo, consiste en que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo de los fletes del cliente de Boston.

En la **fijación de precios por punto base**, el vendedor selecciona una ciudad como “punto base” y cobra a todos sus clientes los costos por flete desde esa ciudad hasta la ubicación del cliente, sin importar cuál sea la ciudad desde donde se envían realmente los bienes. Por ejemplo, Peerless podría establecer su punto base en Chicago, y cobrar a todos los clientes \$100 más el flete desde Chicago hasta donde residen. Esto significa que un cliente de Atlanta paga los costos de flete desde Chicago hasta Atlanta, aun cuando los bienes sean enviados desde Atlanta. Si todos los vendedores utilizan la misma ciudad como punto base, se cobraría el mismo precio de envío a todos los clientes y se eliminaría la competencia de precios. Industrias como las del azúcar, el cemento, el acero y los automóviles aplicaron la fijación de precios por punto base durante muchos años, aunque este método se utiliza con menor frecuencia en la actualidad. Algunas compañías establecen múltiples puntos base para lograr mayor flexibilidad: cotizan los fletes desde la ciudad de punto base más cercana al cliente.

Por último, el vendedor que está ansioso por hacer negocios con cierto cliente o área geográfica puede recurrir a la **fijación de precios por absorción de fletes**. Con esta estrategia, el vendedor absorbe una parte o la totalidad de los cargos de envío reales, con el fin de efectuar el negocio deseado. El vendedor podría pensar que si hace más negocios, sus costos promedio disminuirán y compensarán los costos de fletes adicionales. La fijación de precios por absorción de fletes se utiliza para penetrar en un mercado o subsistir en mercados cada vez más competitivos.

Fijación de precios internacional

Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países en que operan. En algunos casos, una empresa establece un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todas partes, ya sea en Estados Unidos, en Europa o en un país del tercer mundo. Sin embargo, la mayoría de las compañías ajustan sus precios de acuerdo con las condiciones y consideraciones de costos del mercado local.

El precio que una compañía debe cobrar en un país específico depende de muchos factores, como las condiciones económicas, las situaciones de competencia, las leyes y los reglamentos, y el desarrollo del sistema de mayoristas y detallistas. Con frecuencia, las percepciones y preferencias de los consumidores también varían de un país a otro, lo que se traduce en precios diferentes. O bien, la compañía tiene distintos objetivos de marketing en varios mercados mundiales, que requieren cambios en la estrategia de fijación de precios. Por ejemplo, Panasonic podría introducir un nuevo producto en mercados maduros de países muy desarrollados, con la meta de ganar con rapidez una participación en el mercado masivo; esto requeriría una estrategia de fijación de precios de penetración. En contraste, podría entrar a un mercado menos desarrollado y dirigirse a segmentos más pequeños, menos sensibles al precio; en este caso, la fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado sería lógica.

■ Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los diferentes países.



Los costos tienen un papel importante en el establecimiento de precios internacionales. La gente que viaja al extranjero con frecuencia se sorprende al descubrir que algunos artículos que son relativamente baratos en su país, tienen precios excesivamente altos en otros países. Unos jeans Levi's que se venden en \$30 en Estados Unidos cuestan \$63 en Tokio y \$88 en París. Una hamburguesa Big Mac de McDonald's que cuesta sólo \$2.25 en Estados Unidos, cuesta \$5.75 en Moscú, y un cepillo de dientes Oral-B que se vende en \$2.49 en Estados Unidos, tal vez cueste \$10 en China. En cambio, una bolsa Gucci que sólo cuesta \$60 en Milán, Italia, podría alcanzar los \$240 en Estados Unidos. En algunos casos, esta *escalada de precios* es el resultado de las diferencias en las estrategias de ventas o de las condiciones del mercado. Sin embargo, en la mayoría de los casos es sólo el resultado de los costos más altos de vender en otro país: los costos adicionales de modificar el producto, del transporte y los seguros, de los aranceles e impuestos de importación, de las fluctuaciones de los tipos de cambio y de la distribución física.

Por ejemplo, Campbell descubrió que la distribución en el Reino Unido cuesta un 30 por ciento más que en Estados Unidos. Los detallistas estadounidenses suelen comprar sopa en grandes cantidades (docenas, centenas e incluso camiones llenos de cajas con 48 latas de un solo tipo de sopa). En 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 el flete. Para manejar estos pedidos pequeños, Campbell debe añadir un costoso nivel de mayoristas nacionales a su canal europeo. Los pedidos más pequeños también implican que los detallistas ingleses ordenan dos o tres veces más seguido que sus contrapartes estadounidenses, y los costos de facturación y pedido se elevan. Éstos y otros factores provocaron que Campbell cobrara precios mucho más altos por su sopa en el Reino Unido.¹⁴

De este modo, la fijación de precios internacionales implica algunos problemas y complejidades especiales. En el capítulo 19 analizamos los temas de fijación de precios internacionales con mayor detalle.

Cambios de precio

Después de desarrollar sus estructuras y estrategias de fijación de precios, con frecuencia las compañías enfrentan situaciones que les obligan a iniciar cambios de precio o a responder a los cambios de precios de sus competidores.

Iniciación de cambios de precio

En algunos casos la compañía considerará adecuado iniciar un recorte o un incremento de precios. En ambos casos, debe anticipar las posibles reacciones de los compradores y de sus competidores.

Iniciación de recortes de precio

Varias situaciones originan que una empresa considere la posibilidad de recortar su precio. Una de estas circunstancias es el exceso de capacidad. En este caso, la compañía necesita hacer más negocios y no lo consigue mediante un mayor esfuerzo de ventas, una mejora del producto u otras medidas. La empresa podría abandonar su "fijación de precios siguiendo al líder", consistente en cobrar aproximadamente el mismo precio que su competidor líder, y recortar los precios de forma agresiva para aumentar las ventas. Sin embargo, tal como las industrias de líneas aéreas, de equipo de construcción, de comida rápida y algunas otras han aprendido en los últimos años, el recorte de precios en una industria con exceso de capacidad provoca guerras de precios, puesto que los competidores tratan de mantener su participación de mercado.

Otra situación que conduce al cambio de precio es la caída de la participación de mercado ante una fuerte competencia de precios. Varias industrias estadounidenses (por ejemplo, la automotriz, las de aparatos electrónicos de consumo, cámaras, relojes y acero) perdieron participación de mercado ante sus competidores japoneses, que ofrecían productos de alta calidad a precios más bajos. En respuesta, las compañías estadounidenses recurrieron a una fijación de precios más agresiva.

En ocasiones, una compañía también recorta sus precios en un impulso por dominar el mercado a través de costos más bajos. Quizá la empresa inicie con costos más bajos que sus competidores, o tal vez recorte los precios con la esperanza de obtener una participación de mercado que disminuya más los costos a través de un volumen mayor. Bausch & Lomb utilizó una estrategia agresiva de costos bajos y precios bajos para convertirse en un líder temprano en el competitivo mercado de los lentes de contacto suaves; Dell empleó la misma estrategia en el mercado de las computadoras personales.

Iniciación de aumentos de precio

Un aumento exitoso de precios favorece el logro de utilidades de manera significativa. Por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es del 3 por ciento de las ventas, un in-

crecimiento del 1 por ciento en el precio aumentará las utilidades en un 33 por ciento si el volumen de ventas no se ve afectado. Un factor importante en los aumentos de precio es la depuración de los costos. Un incremento en los costos reduce los márgenes y obliga a las compañías a transferir el incremento de los costos a los clientes. Otro factor que conduce a incrementos de precio es la demanda excesiva: cuando la compañía es incapaz de abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos a los clientes o hacer ambas cosas.

Las compañías aumentan sus precios de distintas formas para compensar el aumento de los costos. Es posible aumentar los precios de forma casi invisible, si se eliminan los descuentos y se añaden unidades de precio más alto a la línea. O bien, los precios llegan a elevarse abiertamente. Al transferir los incrementos de precios a los clientes, la compañía debe evitar que se le considere abusiva. Las compañías también necesitan pensar quién soportará el empuje del incremento de los precios; los clientes tienen buena memoria y eventualmente se alejan de las compañías o de toda una industria si perciben que cobran precios excesivos.

Esto le sucedió a la industria del cereal en la década de 1990. Kellogg, el líder de la industria, cubrió la elevación de sus costos y mantuvo sus utilidades incrementando sus precios sin aumentar el valor para el cliente al mismo tiempo. Con el tiempo, los consumidores frustrados desquitaban su furia silenciosa al dejar de comprar cereales de la marca para adquirir marcas privadas más baratas. Peor que eso, muchos consumidores buscaron alimentos menos costosos y más prácticos para el desayuno como rosquillas, bizcochos y barras de cereal. Como resultado, las ventas totales del cereal estadounidense empezaron a caer entre un 3 y un 4 por ciento al año. Por otra parte, a finales de los 90, las marcas privadas capturaban casi el 20 por ciento del mercado estadounidense del cereal, y la participación de mercado de Kellogg había caído hasta alrededor del 33 por ciento, más del 42 por ciento que en la década anterior. De este modo, los consumidores pagaron el precio a corto plazo, pero Kellogg pagó el precio a la larga. Las ventas de los cereales Kellogg comenzaron a recuperarse hace poco.¹⁵

Existen algunas técnicas para evitar este problema. Una consiste en mantener un sentido de equidad en cualquier aumento de precio. Los aumentos de precio deben estar sustentados por comunicaciones de la compañía que indiquen a los clientes las razones de sus incrementos. Una buena técnica es hacer primero cambios de precio poco visibles: algunos ejemplos incluyen la eliminación de descuentos, el aumento del tamaño mínimo de los pedidos y reducir la producción de productos con un margen bajo de utilidades. La fuerza de ventas de la empresa debe ayudar a sus clientes industriales a encontrar formas de economizar.

Siempre que sea posible, la compañía debe considerar formas para enfrentar costos o demanda más elevados sin aumentar los precios. Para ello, tiene varias opciones: considerar estrategias de costos más efectivas para producir o distribuir sus productos; reducir el tamaño del producto en lugar de aumentar el precio, como hacen con frecuencia los fabricantes de barras de dulce; sustituir ingredientes por otros menos costosos o eliminar ciertas características, empaque o servicios del producto; o bien, “individualizar” sus productos y servicios, fijando precios separados para los elementos que formaban parte de la oferta. Por ejemplo, IBM ahora ofrece los servicios de capacitación y consultoría con precios separados.

Reacciones de los compradores ante los cambios de precio

Ya sea que una compañía suba o baje el precio, la acción afectará a los compradores, competidores, distribuidores y proveedores, y también podría interesar al gobierno. Los consumidores no siempre interpretan los precios de manera directa, sino que en ocasiones aprecian que el *recorte* de varias formas. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si el perfume Joy, “la fragancia más costosa del mundo”, redujera su precio a la mitad? ¿Si Sony bajara repentinamente los precios de sus computadoras personales de forma drástica? Probablemente usted pensaría que las computadoras serán reemplazadas por modelos más nuevos, o que tienen alguna falla y no se están vendiendo bien. Tal vez pensaría que Sony está por abandonar el negocio de las computadoras y que no permanecerá el tiempo suficiente para abastecer partes en el futuro. Quizá creería que se ha reducido la calidad, o que el precio bajará aún más y que sería mejor esperar y ver qué sucede.

De forma similar, un *aumento* de precio, que normalmente disminuye las ventas, podría tener una implicación positiva para los compradores. ¿Qué pensaría usted si Sony *aumentara* el precio de su modelo más nuevo de computadora personal? Por un lado, usted podría pensar que el artículo es muy novedoso y que tal vez no podrá obtenerlo a menos que lo adquiera cuanto antes. O bien, tal vez usted piense que la computadora tiene un desempeño excepcionalmente bueno. Por otro lado, también podría considerar que Sony es una empresa muy ambiciosa y que cobra lo que la gente esté dispuesta a pagar.

Reacciones de los competidores ante los cambios de precio

La compañía que está considerando un cambio de precio debe preocuparse por las reacciones tanto de sus competidores como de sus clientes. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de compañías implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados.

■ Reacciones de los compradores ante los cambios de precio: ¿Qué pensaría usted si el precio de Joy se redujera repentinamente a la mitad?

**TEN
PERFECTLY
RATIONAL
REASONS
FOR WEARING
THE
COSTLIEST
FRAGRANCE
IN THE
WORLD.**



1. "JOY ADDS LENGTH TO MY LIFE, WIDEN MY CONVERSATION AND A BETTER ACCENT TO MY FRENCH."
2. "A SINGLE WHIFF OF JOY TURNS A RICH MAN INTO A GENEROUS MAN."
3. "JOY IS THAT RARE BOUTIQUE OF 10,000 BUDS: FLOWERS AND 28 OTHER BUDS THAT NEVER SMELL WEARING AND NEVER DIES."
4. "A DASH OF JOY ON MY CHECKERBOARD WHIST HELPS THE ZEROS FLOP WITH EASE."
5. "MY 76 YEAR OLD GRANDMOTHER WEARS JOY, AND SHE'S LIVING WITH HER 28 YEAR OLD FINESTING INFANTILISM."
6. "MY ANTIPODE FOR BAD DAYS IS A SPLASH OF JOY AND A GLASS OF CHAMPAGNE. ON WEDNESDAYS, I DOUBLE THE RECEIPT."
7. "SADNESS CAN'T RUN HAPPINESS, BUT IT CAN KILL THE CHAMPAGNE WITH JOY."
8. "JOY BODY CREAM TURNS ME INTO ONE A MILLION WHEREVER SPREADING A SMILE."
9. "A SPLASH OF JOY BEFORE CORSE AND COMPLAIS PUTS THE CLAMOR BACK INTO MORGANITE."
10. "I WEAR SHAMPOO BEFORE DUTY, SHAVE BEFORE DANCE AND JOY EARLY TO TOILETTE BEFORE EVERYTHING."

The most precious flowers on earth are just a few of the things that make JOY the costliest fragrance in the world.

¿Cómo prevé la compañía las reacciones de sus competidores? El problema es complejo porque, al igual que el cliente, el competidor interpretaría el recorte de precio de una empresa de muchas formas. Quizá piense que la compañía está tratando de conseguir una mayor participación en el mercado, o que la compañía está en aprietos y quiere estimular sus ventas, o que quiere que toda la industria baje sus precios para aumentar la demanda total.

La empresa debe adivinar las posibles reacciones de cada competidor. Si todos los competidores se comportan de forma similar, esto implica analizar sólo a un competidor típico. En contraste, si los competidores no se comportan de manera similar —quizás a causa de las diferencias de tamaño, participación de mercado o a sus políticas—, entonces será necesario realizar análisis por separado. Sin embargo, si algunos competidores imitan el cambio de precio, existe una buena razón para esperar que el resto siga su ejemplo.

Cómo responder a los cambios de precio

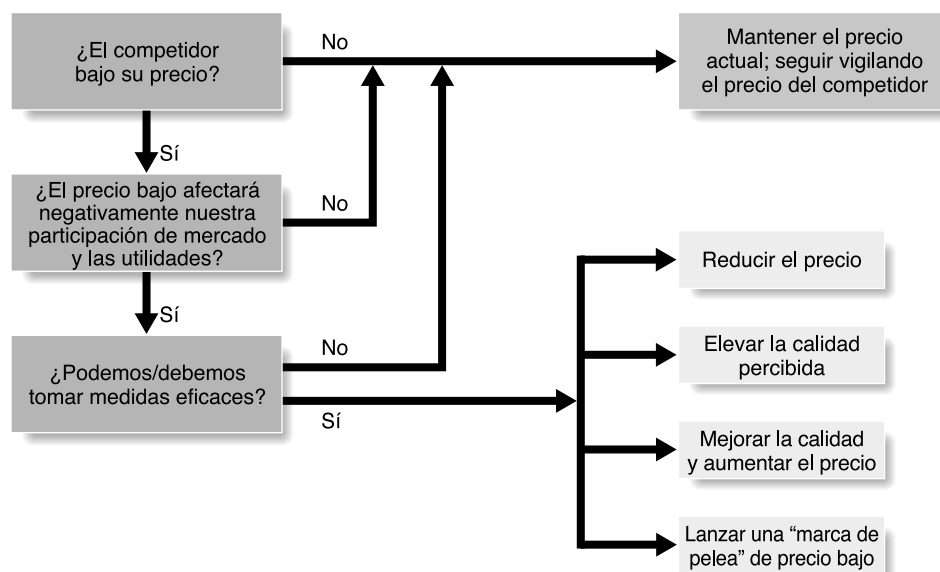
Aquí invertimos la pregunta y analizamos la forma en que una compañía debe responder a un cambio de precio de un competidor. La empresa necesita considerar varios aspectos: ¿Por qué el competidor cambió el precio? ¿Lo hizo para aumentar su participación en el mercado, para aprovechar un exceso de capacidad, para enfrentar cambios en sus condiciones de costos o para encabezar un cambio de precios en toda la industria? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá con la participación en el mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Responderán otras compañías? ¿Y cómo es probable que responda el competidor y otras compañías a cada posible reacción?

Además de estos aspectos, la compañía debe hacer un análisis más amplio; tendrá que considerar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra su producto, la importancia de éste para la mezcla de productos de la empresa, las intenciones y los recursos del competidor, y las posibles reacciones de los consumidores ante los cambios de precio. Sin embargo, la compañía no siempre está en condiciones de realizar un análisis extenso de sus alternativas cuando un precio cambia. Es probable que el competidor haya dedicado mucho tiempo para preparar su decisión, pero la compañía debe reaccionar en cuestión de horas o días. La única forma de reducir el tiempo de reacción es prever tanto los posibles cambios de precio del competidor, como las posibles respuestas.

En la figura 11.1 se presentan las opciones que tiene una compañía para evaluar y responder al recorte de precios de un competidor. Suponga que la compañía se entera de que un competidor redujo su precio, y considera que este recorte probablemente dañará sus ventas y sus utilidades. La compañía podría decidir simplemente mantener su precio y margen de utilidades actua-

FIGURA 11.1

Evaluación y respuesta ante los cambios de precio de los competidores.



les; podría considerar que no perderá mucho de su participación de mercado, o que perderá demasiadas utilidades si reduce su precio; o tal vez decida esperar y responder cuando tenga más información sobre los efectos del cambio de precio del competidor. Sin embargo, el argumento en contra de esta estrategia de espera es que el competidor podría fortalecerse y ganar mayor confianza si sus ventas aumentan, y que la compañía quizá se demore demasiado para actuar.

Si la compañía decide que puede y debe actuar, tiene entonces cuatro formas de responder. La primera consiste en *reducir su precio* para igualar el del competidor. Tal vez considere que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado en favor del competidor que bajó el precio. O bien, podría preocuparle que la recuperación de la participación de mercado perdida sea demasiado difícil. Una disminución del precio reduce las utilidades de la compañía a corto plazo. Algunas empresas también podrían reducir la calidad, los servicios y las comunicaciones de marketing de su producto para mantener márgenes de utilidades, pero esto a final de cuentas afectaría su participación en el mercado a largo plazo. La compañía debe tratar de mantener su calidad cuando baja sus precios.

De forma alternativa, la compañía podría mantener su precio pero *aumentar el valor percibido* de su oferta. Podría mejorar sus comunicaciones, destacando la calidad relativa de su producto con respecto al del competidor que bajó el precio. Probablemente es menos costoso si la empresa mantiene el precio y gasta dinero para mejorar su valor percibido que si reduce el precio y opera con un margen más bajo.

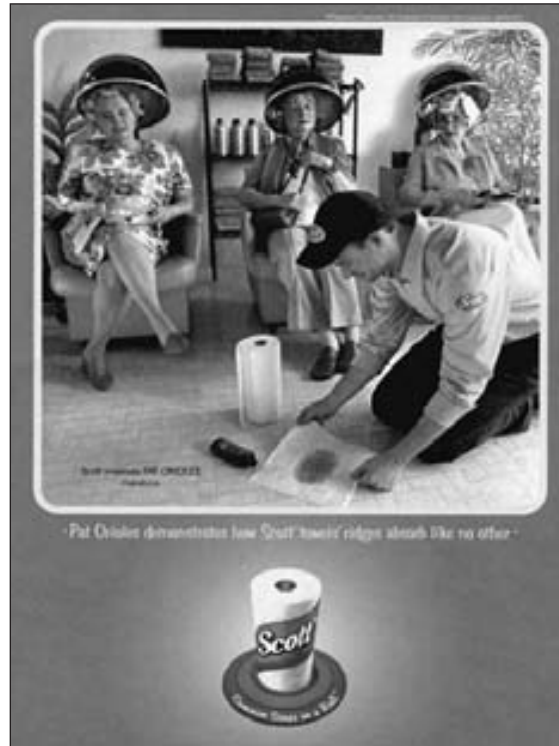
O bien, la compañía *mejora la calidad y aumenta el precio*, para ubicar su marca en una posición con un precio más elevado. Una mejor calidad justifica el precio más alto, lo que contribuye a preservar los márgenes elevados de la compañía. O bien, la compañía podría mantener el precio actual del producto e introducir una nueva marca con un precio más alto.

Por último, la empresa tiene la opción de *lanzar una “marca de pelea” de precio bajo*, es decir, añadir un artículo de bajo precio a la línea o crear una marca separada de menor precio. Esto es necesario si el segmento de mercado específico que se pierde es sensible al precio y no responde ante argumentos de mayor calidad. Así, cuando diversas marcas propias y otros competidores desafiaron con sus precios bajos a los productos de Procter & Gamble, ésta convirtió a varios de sus productos, como los pañales desechables Luvs, el detergente para utensilios de cocina Joy y el jabón Camay, en sus marcas de pelea. Por su parte, Kimberly-Clark, competidor de P&G, posiciona sus toallas de papel Scott, cuyo precio fija por su valor, como “el asesino del Bounty”. La empresa anuncia las toallas Scott como “sentido común en un rollo”. La marca tiene buenas puntuaciones en medidas de la satisfacción del cliente, pero tiene un precio más bajo que la marca Bounty de P&G. “Las toallas Scott proporcionan gran cantidad, calidad confiable y desempeño en cada rollo”, afirma la compañía, “sin los costosos e innecesarios extras”.¹⁶

Política pública y fijación de precios

La competencia de precio es un elemento fundamental de nuestra economía de libre mercado. Por lo general, las compañías no son libres de cobrar los precios que desean. Muchas leyes federales, estatales e incluso locales determinan las reglas de juego limpio en la fijación de precios. Además, las empresas deben tomar en cuenta aspectos sociales generales de los precios (véase Marketing real 11.2). Las secciones más importantes de la legislación que afectan la fi-

- **Marcas de pelea:** Kimberly Clark ofrece su marca Scott, cuyo precio fijó en su valor, como “el asesino de Bounty”. Obtiene buenas puntuaciones con respecto a la satisfacción del cliente, pero vende a un precio más bajo que Bounty de P&G.



jación de precios son las leyes de Sherman, Clayton y Robinson-Patman, que se adoptaron inicialmente para frenar la formación de monopolios y para regular las prácticas de negocios que pueden restringir el comercio de forma injusta. Como estos estatutos federales son aplicables únicamente al comercio interestatal, algunos estados han adoptado cláusulas similares para las empresas que operan a nivel local.

En la figura 11.2 se muestran las principales políticas públicas sobre la fijación de precios. Éstas incluyen prácticas potencialmente dañinas dentro de un determinado nivel de canal (fijación de precios y fijación de precios depredadora) y a través de los niveles del canal (mantenimiento de precios al detalle, discriminación de precios y fijación engañosa de precios).¹⁷

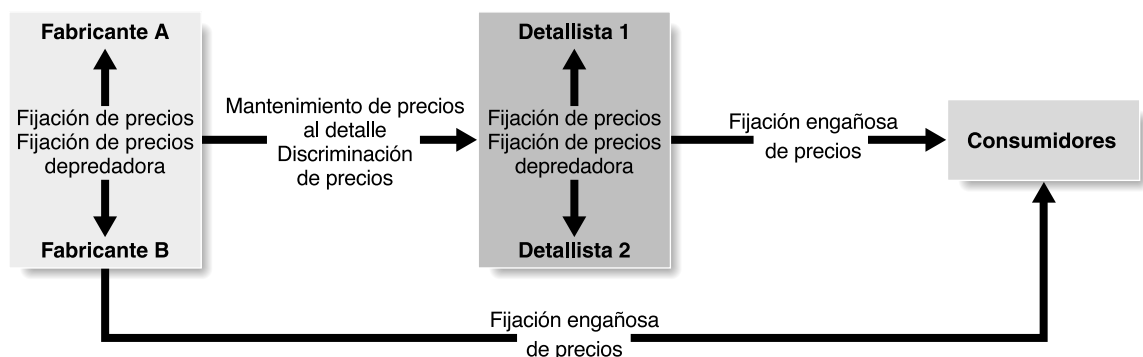
Fijación de precios dentro de los niveles de canal

La legislación federal de la *fijación de precios* establece que los vendedores deben establecer precios sin hablar con los competidores. De lo contrario, se sospecharía de una confabulación de precios. Esta práctica de fijación de precios es ilegal en sí misma, es decir, el gobierno no acepta excusas en estos casos. Las compañías que resultan culpables de estas prácticas se hacen acreedoras a recibir fuertes multas. Por ejemplo, cuando el Departamento de Justicia de

FIGURA 11.2

Asuntos de política pública en la fijación de precios.

Fuente: adaptado de Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, “Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue”, *Journal of Marketing and Public Policy*, primavera de 1999, pp. 3-10. Véase también Michael V. Marn, Eric V. Roegner y Craig C. Zawada. *The Price Advantage* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), Apéndice 2.



Marketing real 11.2

Fijación de precios de productos farmacéuticos: Debe tratarse de algo más que ventas y utilidades

Por varias décadas, la industria farmacéutica estadounidense ha sido una de las más redituables del país. Sin embargo, los críticos afirman que este éxito se ha logrado a expensas de los consumidores. Estados Unidos y Canadá juntos gastaron más de \$230 mil millones en medicamentos prescritos el año pasado, casi la mitad del gasto de todo el mundo. Sólo en Estados Unidos, se espera que para el año 2010 estos gastos excedan los \$360 mil millones.

Los precios de los medicamentos se han incrementado rápidamente a lo largo de los años, a una tasa mucho más elevada que la tasa general de inflación. Los precios de muchos de los fármacos más importantes son estratosféricos. Por ejemplo, el año pasado Pfizer aumentó en un 11 por ciento el precio del Lipitor, que disminuye los niveles de colesterol y es el medicamento más vendido en el mundo. De forma similar, Wyeth elevó el precio del Premarin, su principal medicamento, en un 17 por ciento, y Merck aumentó el precio de su fármaco para combatir el asma, el Singulair, en un 11 por ciento. Los laboratorios Abbott recientemente quintuplicaron el precio del Novir, un importante medicamento en el tratamiento contra el SIDA. Los precios elevados de los medicamentos han enviado a muchos consumidores, en especial a los ancianos con presupuestos limitados e ingresos fijos, a México y a Canadá en busca de alternativas menos costosas, incluyendo versiones similares de fármacos populares como el Zocor y el Celebrex. Después de una visita a México, un anciano afirma que “si no pudiera conseguir medicinas baratas, ya no estaría vivo”.

Los críticos aseguran que las fuerzas competitivas no operan de forma adecuada en el mercado farmacéutico, lo que permite que las compañías cobren precios excesivos. A diferencia de las compras de otros productos de consumo, las compras de medicamentos no admiten demoras. Por lo regular, los consumidores no consiguen las medicinas al mejor precio: ellos simplemente toman lo que prescribe el médico. Como los médicos que recetan los medicamentos no pagan por ellos, tienen pocos incentivos para preocuparse por el precio. Además, en virtud de los trámites para otorgar las patentes y los requisitos de aprobación de la FDA existen pocas marcas que compiten como para propiciar una reducción de precios, y las marcas existentes no hacen rebajas. Por otro lado, las compañías farmacéuticas gastan \$20 mil millones al año en publicidad y promoción, casi la misma cantidad que gastan en investigación y desarrollo. Estos esfuerzos imponen precios más altos y, al mismo tiempo, crean demanda de remedios más costosos.

Los críticos consideran que estos factores del mercado provocan que las compañías farmacéuticas se sientan libres de practicar la fijación de precios monopolista, lo que da como resultado casos insólitos de abuso de precios. Un caso clásico es el del medicamento Levamisole. Hace 40 años, Johnson & Johnson introdujo el Levamisole para desparasitar ovejas. Cuando los granjeros que usaban el fármaco notaron que las ovejas desparasitadas también presentaban menos casos de fiebre de embarque, algunos investigadores se interesaron por estudiar el fármaco para uso humano, y encontraron que el Levamisole, en combinación con otro fármaco, era efectivo para pacientes con cáncer de colon avanzado, al ser capaz de reducir la recurrencia de la enfermedad en un 40 por ciento y disminuir las muertes en un tercio.

La FDA rápidamente aprobó el Levamisole para uso humano, y la división Johnson & Johnson introdujo el medicamento con el nombre de Ergamisol. Todo funcionó bien hasta que una granjera



- En defensa de los precios actuales de los medicamentos con prescripción: Este anuncio señala los costos del desarrollo de nuevos fármacos, y que las utilidades ayudan a financiar investigaciones cruciales sobre enfermedades como la esclerosis múltiple y la enfermedad de Alzheimer. “Los medicamentos de hoy financian los milagros del mañana.”

de Illinois notó que sus píldoras para el cáncer contenían el mismo ingrediente activo que el medicamento que utilizaba para desparasitar a sus ovejas. A ella no le molestó el hecho de que los seres humanos y las ovejas usaran el mismo fármaco, sino que una píldora del medicamento para ovejas costaba sólo unos centavos, mientras que cada tableta del medicamento para seres humanos costaba entre \$5 y \$6. En un año, un ser humano tenía que gastar entre \$1,250 y \$3,000 para adquirir el Ergamisol, mientras que el costo del tratamiento para una oveja era de alrededor de \$14.95.

La discrepancia entre los precios causó una gran conmoción. Incluso un consumidor demandó a Janssen, con el argumento de que se había visto obligado a pagar “un precio escandaloso, excesivo y abusivo por un medicamento que salva vidas”, que se vende a una fracción del costo para tratar a las ovejas. Janssen respondió que el precio reflejaba décadas de investigación y pruebas costosas que se habían llevado a cabo para determinar si el Levamisole podría utilizarse para tratar a seres humanos. La compañía dijo que había realizado más de 1,400 estudios con 40,000 sujetos. Los críticos mostraron su desacuerdo y afirmaron que el Na-

tional Cancer Institute, financiado por los contribuyentes estadounidenses, había patrocinado los estudios del Levamisole. Además, aseguraron que Jenssen había tenido 25 años para recuperar su inversión antes de comenzar a vender el fármaco para seres humanos.

Tal vez el caso del Levamisole sea extremo, pero en un momento u otro todos hemos sufrido por los precios que tenemos que pagar por los medicamentos de prescripción. Incluso cuando los médicos o los farmacéuticos recomiendan medicamentos genéricos menos costosos, en ocasiones los consumidores pagan considerables sobreprecios. Quizá los farmacéuticos parezcan nobles cuando aconsejan el uso de medicamentos genéricos para ahorrar dinero a los consumidores, pero ellos también obtienen atractivas utilidades. Un estudio reciente descubrió que las farmacias aplican a algunos medicamentos un sobreprecio de más del 1,000 por ciento.

Estos ejemplos destacan muchos aspectos importantes sobre los precios de los medicamentos. La mayoría de los consumidores aprecian la corriente continua de fármacos benéficos producidos por la industria farmacéutica estadounidense, y no hay duda de que el desarrollo de nuevos medicamentos es una empresa riesgosa que emplea a muchos científicos, tecnología costosa y, con frecuencia, requiere años de esfuerzo sin una garantía de éxito. Un anuncio reciente de GlaxoSmithKline señala que le tomó 15 años completar todas las pruebas y encontrar el compuesto exacto de un nuevo medicamento para el corazón, a un costo que rebasa el precio de la misión de una nave espacial. Las utilidades del medicamento para el corazón han ayudado a financiar investigaciones cruciales para enfermedades como el Alzheimer y la esclerosis múltiple. El anuncio concluye: “Desarrollar nuevos medicamentos no es fácil, pero vale la pena... Los medicamentos de hoy financian los milagros del mañana.”

Sin embargo, aún existe la gran preocupación de que la industria esté aprovechando su poder monopolista para la fijación de precios. Quizá la preocupación más grave consiste en que los elevados precios de los fármacos pueden tener consecuencias de vida o muerte. Sin el Levamisole, por ejemplo, gran parte de los 22,000 pacientes diagnosticados con cáncer de colon avanzado cada año, morirían. Por eso, algunos críticos aseveran que las utilidades de las compañías farmacéuticas se obtienen a expensas de vidas humanas.

Como resultado de la reciente elevación de los precios, la industria está enfrentando presión por parte del gobierno federal, de las compañías de seguros, de los proveedores de servicios para la salud y de los defensores de los consumidores para que controlen su fijación de precios. En lugar de esperar legislaciones más severas para los precios —o simplemente porque es lo correcto— algunas compañías farmacéuticas que piensan en el futuro han tomado medidas por su cuenta. Algunas de ellas ofrecen voluntariamente descuentos a agencias tales como el U. S. Public Health Service y a centros de tratamiento para adictos a drogas y alcohol que trabajan con fondos federales. Incluso, otras compañías ofrecen medicamentos gratuitos o a precios bajos a quienes no cuenten con el dinero suficiente para solventarlos. Considere el siguiente ejemplo:

Miles White, director general de Abbott Laboratories, regresó hace poco de una reveladora visita a Tanzania, donde la furia de la epidemia de VIH/SIDA es constante, con una

nueva misión para su compañía. Entre otras cosas, aprendió de primera mano que cuando los médicos locales deciden usar o no un medicamento, lo más importante es su precio, y no si se trata del fármaco adecuado. “Descubrí lo importante que es el precio del medicamento”, afirma White. Como resultado, pocos días después decidió reducir el precio de los medicamentos Abbott para el SIDA por debajo del costo para las naciones pobres de África. White también comprendió que el costo de la “rápida” prueba de detección del SIDA de la compañía era la principal razón por la que no se utilizaba como una herramienta crucial para prevenir la transmisión del virus de las mujeres embarazadas infectadas a sus hijos nonatos. Una vez detectado el virus, es posible bloquear su transmisión con una dosis única del medicamento que un competidor obsequia. No obstante, sin una prueba de detección fácil de usar, muchas madres embarazadas ignoran que están infectadas. Ahora White planea donar 20 millones de equipos de prueba durante los próximos cinco años. Al pedirle que explique cómo se toma el dinero de los fondos de la compañía para financiar estas donaciones y precios tan bajos, él afirma que les dirá a los accionistas que Abbott está “haciendo su parte porque tiene las posibilidades para hacerlo”. Sin embargo, en una fresca expresión de honestidad, añade: “Existe una razón económica práctica. Si no bajamos los precios y brindamos ayuda a los demás, los gobiernos [intervendrán].”

De hecho, el escándalo generado por el reciente incremento del 500 por ciento del precio del Novir en Estados Unidos, provocó que el fármaco se convirtiera en el centro de atención de audiencias federales, en las que defensores de los consumidores argumentaron que el gobierno debe empezar a permitir la importación de fármacos menos costosos o la reimportación de medicamentos como el Novir (los estadounidenses que ahora usan este fármaco pagan 10 veces el precio que se paga en Europa, donde los planes nacionales de salud regulan los precios de los medicamentos). De este modo, Abbott y otras empresas deben reconocer que al fijar precios, sus ventas a corto plazo, su participación en el mercado y sus utilidades meta deben tomar en cuenta aspectos sociales más amplios. A largo plazo, la fijación de precios socialmente responsable beneficia tanto al consumidor como a la compañía.

Fuentes: los ejemplos de Abbott se obtuvieron de Michael Waldholz, “Abbott Labs Improves Its Effort to Combat AIDS in Africa”, *Wall Street Journal*, 27 de junio de 2002, p. D4. Véase también Marilyn Chase, “Doctor Assails J&J Price Tag on Cancer Drug”, *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 1992, p. B1; “Cancer Patient Sues Johnson & Johnson over Drug Pricing”, *Wall Street Journal*, 13 de agosto de 1992, p. B6; Mike King, “Colon Cancer Drug: 5 Cents for an Animal, \$5 for Humans”, *Atlanta Constitution*, 11 de marzo de 1991, p. E1; Joel Millman, “Not Your Generic Smugglers—American Seniors Flock to Border Town for Cheap Prescriptions”, *Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2003, p. D3; Scott Hensley, “Follow the Money: Drug Prices Rise at a Faster Clip, Placing Burden on Consumers”, *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2003, p. D4; Ceci Connolly, “2003 Drug Spending Up Despite Pressure to Cut Costs”, *The Washington Post*, 16 de marzo de 2004, p. A04; y John Carey, “Drug Prices: A New Covenant?” *Business Week*, 10 de mayo de 2004, pp. 46-48.

Estados Unidos descubrió que Archer Daniels Midland Company y tres de sus competidores se habían reunido de forma regular a principios de la década de 1990 para fijar precios de manera ilegal, las cuatro compañías pagaron más de \$100 millones para que se eliminaran los cargos. De forma similar, Sotheby's y Christie's, dos casas de subasta que durante años han dominado el mercado de ventas prestigiosas, recientemente recibieron acusaciones de confabulación y fijación de precios. La confabulación ahorró a las compañías \$33 millones de dólares al año, pero tuvieron que pagar más de \$512 millones de dólares en multas y liquidaciones.¹⁸ Los gobiernos estatales y el nacional han reforzado intensamente los reglamentos de aplicación de precios en industrias que van desde el tabaco, la gasolina y las vitaminas, hasta los diamantes y los discos compactos.¹⁹

También se prohíbe a los vendedores el uso de la *fijación de precios depredadora*, una práctica que consiste en vender por debajo del costo con la intención de castigar a un competidor o de tener mayores utilidades a largo plazo al sacar a los competidores del negocio. Esta ley protege a los pequeños vendedores de los más grandes, los cuales podrían vender, durante cierto tiempo, artículos por debajo de su costo o en un escenario específico para eliminar a los primeros del negocio. El mayor problema consiste en determinar qué es exactamente un comportamiento depredador en la fijación de precios. El hecho de vender por debajo del costo para deshacerse de un inventario excesivo no se considera una práctica depredadora, aunque se considera así cuando se hace con el fin de eliminar a un competidor. De esta forma, la misma acción en ciertas circunstancias es depredadora y en otras no, todo depende del objetivo al ponerla en práctica, y a menudo es muy difícil determinar o demostrar el objetivo.

En años recientes, varias compañías grandes y poderosas han sido acusadas de fijación de precios depredadora. Por ejemplo, docenas de pequeños competidores han demandado a Wal-Mart al acusarla de bajar los precios en sus áreas específicas para sacarlos del negocio. De hecho, el Estado de Nueva York recientemente aprobó una ley que obliga a las compañías a fijar el precio de la gasolina a un 98 por ciento o más del costo, para “enfrentar los casos más extremos de fijación de precios depredadora por parte de las tiendas más grandes” como Wal-Mart.²⁰

En otro caso, el Departamento de Justicia de Estados Unidos demandó a American Airlines por el supuesto uso de la fijación de precios depredadora para sacar a tres competidores pequeños (Vanguard Airlines, Sun Jet y Western Pacific) de Dallas-Fort Worth, su enorme centro de conexiones.

Cada vez que una pequeña línea aérea trataba de entrar en el mercado de Dallas, American bajaba sus tarifas y aumentaba el número de vuelos. Tan pronto como el rival se retiraba, American volvía a subir sus precios. Por ejemplo, el precio promedio de un boleto de viaje sencillo entre Dallas y Kansas City era de \$108 antes de que la nueva compañía con bajos precios, Vanguard Airlines, entrara al mercado. La llegada de la aerolínea provocó que American bajara sus tarifas a \$80 y que casi duplicara su número de vuelos diarios a 14. Cuando Vanguard se retiró (menos de un año después), American elevó sus precios a \$147 y disminuyó su número de vuelos. Los abogados federales incluso tenían memorandos de ejecutivos de American en los que se planeaba la desaparición de las nuevas líneas aéreas.

A pesar de todas estas evidencias, el caso en contra de American no prosperó. American había fijado los precios de sus vuelos por encima de sus costos variables de forma consistente, de manera que evitó la fijación de precios depredadora. Esta compañía ganó argumentando que sólo había sido un duro competidor.²¹

Fijación de precios a través de los niveles de canal

La ley Robinson-Patman tiene la finalidad de evitar la *discriminación de precios* injusta al asegurar que el vendedor ofrezca las mismas condiciones de precio a los clientes de cierto nivel comercial. Por ejemplo, cada detallista tiene derecho a las mismas condiciones de precios de un fabricante dado, sin importar si se trata de Sears o de una tienda local de bicicletas. Sin embargo, la discriminación de precios se permite si el vendedor es capaz de probar que sus costos difieren cuando vende a distintos detallistas, por ejemplo, cuando el costo por unidad es menor si vende un gran volumen de bicicletas a Sears que si vende unas cuantas bicicletas a una tienda local. O bien, el vendedor podrá discriminar sus precios si fabrica distintas calidades del mismo producto para diferentes detallistas. El vendedor debe probar que estas diferencias son proporcionales. La diferencia de precios también se utiliza para “igualar a la competencia” de “buena fe”, siempre que la discriminación de precios sea temporal, localizada y defensiva en lugar de ofensiva.

El *mantenimiento de precios al detalle* también está prohibido, de manera que un fabricante no podrá obligar a los concesionarios a cobrar precios al detalle específicos por su producto. A pesar de que el vendedor puede indicar a los concesionarios el precio al detalle *sugerido* por el fabricante, no tiene la facultad para negarse a vender a un distribuidor que fija sus propios precios, ni para castigarlo mediante un envío tardío; ni negarse a otorgarle los complementos por publicidad. Por ejemplo, la oficina del fiscal de Florida recientemente in-

■ Preocupaciones sobre la fijación engañosa de precios: El uso generalizado de la verificación de precios por medio de un escáner ha producido un creciente número de quejas en contra de los detallistas por cobrar cantidades excesivas a sus clientes.



vestigó a Nike por fijar un precio al detalle para su calzado y ropa, ya que le preocupaba que Nike pudiera estar reteniendo artículos a los detallistas que no vendían sus zapatos más costosos (como las líneas Air Jordan y sos) a precios que la compañía consideraba adecuados.²²

La *fijación engañosa de precios* ocurre cuando un vendedor fija precios o rebajas de precios que confunden a los consumidores o que en realidad no están disponibles para ellos. Esto incluye precios de referencia o comparativos falsos, como sucede cuando un detallista establece precios “regulares” artificialmente elevados y después anuncia precios “de rebaja” cercanos a sus precios anteriores diarios. Por ejemplo, Overstock.com recientemente fue sometido a un escrutinio por listar precios al detalle imprecisos sugeridos por el fabricante, cotizándolos más alto que el precio real. Este tipo de fijación de precios comparativos está muy difundida:

Abra cualquier periódico dominical y encontrará cientos de promociones de este tipo que ofrecen diversos vendedores al detalle como supermercados, tiendas de artículos de oficina, mueblerías, tiendas de cómputo, tiendas de enseres domésticos, farmacias, distribuidores de automóviles, tiendas departamentales, entre otros. Navegue en Internet y encontrará promociones de precios similares; vea los canales de televisión especializados en ventas y encontrará más de lo mismo. Parece que hoy en día los precios de venta pocas veces aparecen solos; los detallistas usan un precio de referencia anunciado (por ejemplo, precio regular, precio original, precio sugerido por el fabricante) para sugerir que los compradores ahorrarán dinero si aprovechan el “trato” que se les ofrece.²³

Estas aseveraciones son legales si son verdaderas. Sin embargo, las *Guías Contra la Fijación Engañosa de Precios* de la FTC advierten a los vendedores que no pueden anunciar una reducción de precios, a menos de que se trate de un ahorro del precio al detalle habitual; ni anunciar precios “de fábrica” o “al mayoreo” a menos que sean verdaderos, ni precios de valor comparable de productos imperfectos.²⁴

Otros aspectos sobre la fijación de precios engañosa incluyen el *fraude de escáner* y la confusión de precios. El amplio uso de verificadores de precios con escáner ha producido un creciente número de quejas de que los detallistas cobran más a sus clientes. La mayoría de estos cobros excesivos se deben a una mala administración, como las fallas en el momento de introducir los precios actuales o de rebaja en el sistema. Sin embargo, otros casos implican cobros excesivos intencionales. La *confusión de precios* resulta cuando las empresas emplean métodos que dificultan a los consumidores la comprensión del precio que pagan en realidad. Por ejemplo, en ocasiones los consumidores se sienten confundidos con respecto al precio real de la hipoteca de su casa o del contrato de arrendamiento de un automóvil. En otros casos, detalles importantes sobre la fijación del precio quedan ocultos en las “letras pequeñas”. Muchos estatutos federales y estatales establecen reglamentos en contra de las prácticas engañosas de fijación de precios. Por ejemplo, la ley De Revelación de Información de Automóviles exige que los fabricantes de automóviles adhieran a las ventanillas de un vehículo nuevo el precio al detalle sugerido por el fabricante, los precios del equipo opcional y el costo de transportación del concesionario. Sin embargo, los vendedores honestos van más allá de lo que les exige la ley. El hecho de tratar a los clientes con justicia y asegurarse de que comprendan por completo los precios y las condiciones de éstos es una parte importante del establecimiento de relaciones fuertes y duraderas con ellos.

> Repaso de conceptos <

Las decisiones de fijación de precios están sujetas a un orden increíblemente complejo de fuerzas competitivas y del entorno. Una compañía no establece un solo precio, sino una *estructura de fijación de precios* que cubre distintos artículos de su línea. Esta estructura de fijación de precios cambia con el tiempo conforme los productos atraviesan las distintas etapas de su ciclo vital. La compañía ajusta los precios de sus productos para reflejar los cambios en los costos y en la demanda, y para tomar en cuenta las variaciones de los compradores y de las situaciones. Conforme el entorno competitivo se modifica, la compañía considera en qué momento debe iniciar los cambios de precios y cuándo debe responder a ellos.

1. Describa las principales estrategias para fijar los precios de productos imitadores y nuevos.

La fijación de precios es un proceso dinámico. Las compañías diseñan una *estructura de precios* que cubre todos sus productos, cambian su estructura con el tiempo y la ajustan a los distintos clientes y situaciones. Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme un producto atraviesa las etapas de su ciclo de vida. La compañía tendrá que optar por una de varias estrategias de precio-calidad para introducir un producto imitador, como fijación de precios de primera, fijación de productos de economía, buen valor o cargo excesivo. Al fijar los precios de productos innovadores, la empresa tendrá que decidir entre adoptar una *política de captura del nivel más alto del mercado* (consistente en fijar inicialmente precios altos para “aprovechar” la mayor cantidad posible de utilidades de diversos segmentos del mercado), o bien, una *política de fijación de precios para penetrar en el mercado* (consistente en establecer un precio bajo inicial para penetrar profundamente el mercado y obtener una participación importante).

2. Explique la forma en que las compañías encuentran 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 por línea de productos*, la compañía establece niveles de precio para todo el conjunto de productos que ofrece. Además, la empresa debe fijar precios para *productos opcionales* (artículos opcionales accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos necesarios para usar el producto principal), *subproductos* (productos de desecho o residuales que se generan al fabricar el producto principal) y *productos colectivos* (combinaciones de productos a un precio reducido).

3. Analice cómo las compañías ajustan sus precios para tomar en cuenta los diferentes tipos de clientes y situaciones.

Las compañías aplican una variedad de *estrategias de ajuste de precios* para tomar en cuenta las diferencias entre los segmentos de

clientes y las situaciones. Una es la *fijación de precios con descuento y complemento*, en la que la compañía establece descuentos en efectivo, por cantidad, funcionales o por temporada, o diversos tipos de complementos. Una segunda estrategia es la *fijación de precios segmentada*, en la que la compañía vende un producto a dos o más precios para ajustarse a distintos clientes, formas de producto, lugares o momentos. En ocasiones las empresas toman en cuenta algo más que la economía en sus decisiones de fijación de precios, y utilizan la *fijación de precios psicológica* para comunicar mejor la posición que quieren que tenga un producto. En la *fijación de precios promocionales* una compañía ofrece descuentos o vende temporalmente un producto por debajo de su precio de lista como un evento especial, o incluso por debajo del costo, aun cuando esto les represente pérdidas, con la intención de atraer compradores a sus establecimientos. Otro método es la *fijación de precios geográfica*, en la cual la compañía decide los precios que cobrará a consumidores distantes, entre alternativas como la fijación de precios LAB, de entrega uniforme, por zona, por punto base y de absorción de fletes. Por último, la *fijación de precios internacionales* implica que la compañía ajusta sus precios para enfrentar diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados mundiales.

4. Analice los principales aspectos relacionados con la iniciación de cambios de precios y la respuesta a ellos.

Cuando una empresa considera iniciar un *cambio de precio*, debe tomar en cuenta las reacciones de los clientes y los competidores. La *iniciación de recorte de precios* y la *iniciación de incrementos de precios* tienen distintas implicaciones. Las reacciones de los compradores ante los cambios de precio se ven afectadas por el significado que dan a ese cambio. Las reacciones de los competidores parten de un conjunto de políticas de reacciones establecidas o del análisis específico de cada situación.

También existen muchos factores que deben tomarse en cuenta al responder al cambio de precios de un competidor. La compañía que enfrenta un cambio de precio iniciado por un competidor, debe tratar de comprender sus intenciones, así como la posible duración e impacto de tal cambio. Si se desea una reacción rápida, la compañía debe planear con antelación sus reacciones ante los posibles cambios de precio de sus competidores. Al enfrentar un cambio de precios de la competencia, 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 pelea.

> Términos clave <

Complementos 340

Descuento 339

Fijación de precios de entrega uniforme 345

Fijación de precios de producto cautivo 337

Fijación de precios de producto opcional 337

Fijar precios de productos colectivos 338

Fijación de precios de subproductos 338

Fijación de precios LAB en el origen 345

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado 325

Fijación de precios para penetrar en el mercado 335

Fijación de precios por absorción de fletes 346

Fijación de precios de línea de productos 336

Fijación de precios por punto base 346

Fijación de precios por zona 345

Fijación de precios

promocionales 344

Fijación de precios psicológica 341

Fijación de precios segmentada 340

Precios de referencia 342

> Análisis de conceptos <

1. ¿Qué condiciones del mercado podrían desanimar a una compañía a utilizar una estrategia de fijación de precios para penetrar en un mercado?
2. Las compañías automotrices utilizan la fijación de precios de producto opcional. ¿En qué otras categorías de producto las empresas usan esta estrategia de fijación de precios?
3. En el capítulo se menciona “2/10, neto 30” como un ejemplo de un descuento en efectivo para recompensar a los clientes por un pronto pago, y “\$10 por unidad en menos de 100 unidades, \$9 por unidad en 100 o más unidades”, como ejemplo de un descuento por cantidad. Nombre y explique otros cinco tipos de descuentos o complementos que suelen darse a los compradores.
4. La fijación de precios psicológica es una estrategia de ajuste de precios que los detallistas emplean con frecuencia. Explique esta estrategia. ¿Cómo se relaciona con el concepto de precios de referencia?
5. Analice las dificultades que enfrentaría una compañía internacional si establece un precio uniforme en todo el mundo para un producto básico.
6. La discriminación de precios legal es una práctica común entre los vendedores. Analice las condiciones en las cuales la discriminación de precios se vuelve ilegal.

> Aplicación de conceptos <

1. Las compañías de telefonía celular utilizan una fijación de precios de dos partes. Desde la perspectiva de un consumidor, ¿existe una mejor estrategia para fijar precios? ¿Cuál? Explique.
2. La fijación de precios promocionales genera la sensación de urgencia y excitación por comprar. Sin embargo, al reconocer los peligros de este método de fijación de precios, su jefe le pide que diseñe una estrategia alternativa de fijación de precios que genere las mayores ventas a largo plazo y la mayor lealtad de los clientes. ¿Qué estrategia de fijación de precios recomienda? ¿Esta estrategia funcionará tan bien a corto plazo como la fijación de precios promocionales? Explique.
3. Usted es propietario de una pequeña cadena independiente de cafeterías que compiten con Starbucks. El precio al detalle que pagan sus clientes por el café es exactamente el mismo de Starbucks. El precio al mayoreo que usted paga por los granos de café tostado se incrementó un 25 por ciento; usted sabe que no puede absorber este incremento y que debe transferirlo a sus clientes. Sin embargo, está preocupado por las consecuencias de un incremento abierto del precio. Analice tres estrategias de aumento de precio alternativas que hagan frente a su preocupación.

> Enfoque en la tecnología <

Desde la perspectiva del consumidor, la pregunta más frecuente es: “¿En dónde encuentro el mejor precio?” En respuesta a esa pregunta surgieron los “robots de compra”. Estos agentes de software buscan en millones de sitios *on line* para encontrar los mejores precios. Los robots de compra más conocidos incluyen a Bizrate, mySimon, Nextag, PriceGrabber.com, PriceScan.com y Shopping.com. Estos sitios realizan un buen trabajo al proporcionar al comprador potencial información comparativa de precios. Pero, ¿y los vendedores? ¿Cómo saben ellos si los precios de venta *on line* que presentan son competitivos? ¿Sus precios son demasiado altos? ¿Demasiado bajos? ¿De qué manera estos vendedores *on line* administran sus precios? La respuesta, desde luego, son los “robots de precios”, agentes de software que ajustan los precios del vendedor de forma automática en respuesta a las condiciones del mercado cambiante. Por ejemplo, suponga que Barnes & Noble (B&N), en su sitio *on line*

(www.barnesandnoble.com), desea fijar el precio de los 10 libros de pasta dura y en rústica más vendidos de ciencia ficción y de otros temas, 10 centavos por debajo del precio ofrecido por Amazon.com. Miles de veces al día, el robot de precios de B&N revisaría cada título de Amazon.com, registraría el precio de su competidor, y ajustaría los precios de B&N en consecuencia.

1. ¿Qué opina usted de este tipo de tecnología para fijar precios? ¿La considera un auxiliar o un obstáculo para el vendedor? ¿Y para el comprador?
2. ¿Qué tipo de estrategia de fijación de precios estaría utilizando una compañía si emplea un robot de precios para tener siempre el precio más bajo en cualquier producto?
3. ¿Ve usted algún peligro en esta estrategia de fijación de precios?

> Enfoque en la ética <

La fijación de precios segmentada es una práctica común. La mayoría de la gente comprende y acepta situaciones en las que los niños o los ancianos reciben descuentos en los precios de alimentos o en boletos para el cine. Sin embargo, ¿qué le diría usted a un país entero lleno de consumidores que buscan medicamentos de prescripción a mejores precios? Los siguientes párrafos de una historia de *CBS Evening News* capturan la esencia del debate. “Tal vez nadie se sorprenda de que la industria farmacéutica sea el negocio más redituable del país. Los estadounidenses pagan mucho más por sus medicamentos que los ciudadanos de cualquier parte del mundo. Tampoco nos sorprende que, como tema político, el elevado precio de los fármacos haya unido a republicanos y demócratas. Más de un millón de estadounidenses adquieren hoy sus medicamentos a precios mucho más bajos en Canadá. Y ya no sólo se trata de ancianos que cruzan la frontera en autobuses. Alcaldes y gobernadores, desde Minnesota hasta Alabama, ayudan a los estadounidenses a recibir medicamentos por correo. Según la

FDA, este tipo de compras son técnicamente ilegales. Hasta hoy, el gobierno se ha rehusado a enjuiciar a los clientes, las ciudades y los estados implicados.”

1. ¿Qué objetivos de precios tienen las compañías farmacéuticas estadounidenses, con sus filiales correspondientes en los diferentes países del mundo?
2. Las compañías farmacéuticas estadounidenses venden la mayoría de los medicamentos a precios mucho más bajos a las farmacias canadienses que a las farmacias estadounidenses. ¿Se trata de una política de precios justa? ¿Para quién? ¿Existe una política de ventas similar en su país? Coméntela.
3. ¿Qué dice la FDA de que los ciudadanos estadounidenses adquieran medicamentos de prescripción en Canadá? ¿Qué debería decir?

Caso empresarial

La industria del plástico

Veinte años en el mercado bastaron para que Fábrica de Envases Valdo, una empresa de cuño mexicano, se consolidara como una de las principales productoras de botellas de plástico en distintas presentaciones. Proveedora de compañías como Nestlé y Pepsi, hace siete años se llevó las palmas, cuando lanzó al mercado mundial el garrafón de agua de 20 litros fabricado en PET, ante la posible toxicidad de las botellas elaboradas con PVC. Pero todo ello parece historia antigua. Valdo tiene, como el resto de los industriales del plástico, el petróleo en el cuello. “Como el mercado del petróleo es un mercado abierto en el que fluctúan los precios, finalmente es un mercado especulativo. Sube el precio del petróleo porque hay un huracán en Estados Unidos, ya que habrá mayor necesidad de petróleo. “Es un juego de oferta y demanda”, comenta Pedro Lobo, director general de Valdo, al tiempo que en la planta se escucha el sonido de las máquinas sopladoras que no dejan de producir botellas.

La escasez y el incremento en los precios de las materias primas que se utilizan para manufacturar los productos plásticos han generado pérdidas del 20 por ciento, en promedio, a los transformadores de la industria. En los últimos cuatro meses el costo de la materia prima creció un 40 por ciento, aumento que en la mayoría de los casos los fabricantes no han podido trasladar a sus clientes por la prenegociación de los precios.

“El gobierno no se ha dado cuenta de que cuando vende un barril de crudo a 20 dólares los estadounidenses nos lo devuelven a 200 dólares, convertido en materia prima, resinas, plásticos; y cuando sube a 40 dólares, la jugada se repite, nos lo devuelven a 400”, advierte por su parte Horacio Lobo, presidente de Asociación Nacional de Industrias del Plástico (ANIPAC).

A los precios del petróleo se suma que los huracanes *Rita* y *Katrina* afectaron la producción de varias refinerías en Estados Unidos, de donde los plásticos mexicanos se han visto obligados a importar el 60 por ciento de los materiales que utilizan, porque Pemex no produce suficiente para satisfacer la demanda. Y para colmo, China compite no tan sólo con productos, sino que también absorbe grandes cantidades de la producción mundial de materia prima para elaborarlos.

La industria del plástico empezó a tener presencia en México a mediados del siglo pasado. Todavía hace dos décadas, las perspectivas eran prometedoras para quienes invirtieran en este rubro: los objetos que durante años fueron de vidrio, madera, metal o cartón empezaron a ser desplazados por el plástico, material que entre sus ventajas tiene bajo costo, versatilidad, ligereza y flexibilidad. “Pemex en mi cocina, en mi baño, en mi coche, en mi clóset” fue la propaganda de la paraestatal hace años para constatar la presencia de los hidrocar-

buros y la petroquímica en la vida diaria de los mexicanos. En la actualidad Pemex está cada vez más ausente de esa cotidianidad: “De las 3,200 empresas que quedan de las 4,380 que eran en 1998, el 96 por ciento son microempresas. El crecimiento de las mismas entre 1995 y 2000 fue del 10 al 16 por ciento anualmente. De 2001 a 2004 no superó el 3 por ciento, y este año no será mayor al 1 por ciento”, asegura el ingeniero Eduardo de la Tijera, director general de Grupo Texne, consultoría de negocios para las industrias química y de plástico. Y destaca: “Ya han desaparecido 960 empresas y 21,000 empleos.”

LAS PUERTAS SE CIERRAN

Los industriales del plástico aderezan su desayuno con los indicadores del precio del petróleo y del dólar, que definen el precio de la materia prima. Es probable que pudieran sortear con mejor suerte los desastres financieros e incluso los naturales, como los huracanes que azotaron México y Estados Unidos este año, si la industria petroquímica mexicana estuviera sana y robustecida, produciendo suficiente resina para los transformadores; pero no es así. Según el ingeniero Gilberto Ortiz Muñiz, presidente del Comité Energético de Canacintra, la magra producción de Pemex se debe a “la política que ha manejado desde hace 22 años: no invertir y esperar a que lo haga la iniciativa privada, pero sin ocuparse de hacer una oferta atractiva”. Afirma que Pemex, con 20 millones de toneladas de petroquímicos instalada, “trabaja a menos de la mitad de su capacidad e importa más de 10,000 millones de dólares en derivados del petróleo”.

El bocado más amargo está por llegar: hasta ahora el punto de abastecimiento de materias primas ha sido Estados Unidos y a partir de 2007 ese país no tendrá materias primas para exportar. ¿La razón? Desde 2001 no ha invertido en su industria petroquímica: entró en recesión el primer trimestre de ese año, situación que se arraigó con los atentados del 11 de septiembre; 2002 fue un año contenido; 2003, tiempo de guerra; y hasta el presente los proyectos continúan detenidos. El consumo crece y los excedentes se acaban. Los efectos del cuadro que presenta el vecino del norte se podrán observar en la industria del plástico en México: su debilidad será evidente “cuando la alternativa de importación sea Medio Oriente y tenga que traer materia prima de Asia, incrementando el costo del transporte de 8 a 12 veces, dando por hecho la pérdida de competitividad en el mercado”, advierte una investigación realizada por el Grupo Texne.

DE FÉNIX A ZOPILOTE

Ante la vulnerabilidad de la industria, el gobierno pareció enviar buenas señales cuando sacó a la luz el Proyecto Fé-

nix. Surgió en 2001 bajo un esquema novedoso que permitía combinar la petroquímica estatal con la privada, y un año más tarde se habló de él por primera vez públicamente en San Antonio, Texas, en un congreso de petroquímica. Después vino la fase de negociación que culminó en 2004 con un acuerdo de asociación entre las empresas seleccionadas por Pemex: Idesa e Indelpro, de México; y Nova Chemicals Corporation, de Canadá. Según el ingeniero Eduardo de la Tijera, los lugares considerados para la instalación de la planta fueron Coatzacoalcos, en Veracruz, o Altamira, en Tamaulipas. Los empresarios recibieron el proyecto como una esperanza que hubiera alimentado a 60 ramas industriales en toda la economía. Pero la euforia duró poco. Se empezó a venir abajo “cuando surgió el problema del precio de la materia prima”, señala el ingeniero Rodolfo Terrones, presidente de Industriales del Plástico. “La Secretaría de Hacienda no autorizó el descuento que pidieron los socios porque lo consideró un subsidio: un 15 por ciento menos del precio que rige en el mercado. Además no garantizó el suministro de materias primas”, apunta. Así, el 11 de julio de 2005 la comunidad recibió con desagrado la noticia del carpetazo que daba el gobierno al proyecto. Sin el Fénix, revela un estudio presentado por la ANIPAC y el Grupo Texne, se perderán más de 32,400 empleos y se dejarán de crear unos 85,000 en el sector. Además, los transformadores dejarían de aportar al Seguro Social entre 810 y 1,170 millones de pesos al año y la Secretaría de Hacienda dejaría de recaudar entre 900 y 1,100 millones de pesos anuales por los desempleados. Estas cantidades son superiores al descuento del 15 por ciento que solicitó la industria al gobierno en el precio de la materia prima, que es de entre 600 y 1,000 millones de pesos.

El gobierno se negó, pero ante la urgencia de una medida inmediata para remediar el agónico estado de la industria de la transformación, Pemex anunció semanas después que con sus propios recursos llevaría a cabo el proyecto, aunque con una inversión menor: el Fénix se reduciría a la cuarta parte. Se prevé que esto no resolverá la crisis de abasto de las empresas plásticas, “porque el proyecto alterno producirá 300,000 toneladas de resina en vez de 1.2 millones como se esperaba, cantidad que a la vez hubiera resuelto tan sólo el 25 por ciento de lo que hoy se está importando”, asegura el ingeniero Horacio Lobo, presidente de la ANIPAC.

El gobernador de Veracruz, Fidel Herrera, ya puso al Fénix el nombre de gavilán, y hay hasta quien se refiere a él como zopilote. Sin embargo, Lobo asegura que aún se está a tiempo de echar a andar al 100 por ciento la industria del plástico, dando una mejor aplicación y valor agregado al pe-

tróleo, cuidándolo como lo que es: oro negro. “Escuché al secretario de Energía decir que las reservas petroleras difícilmente alcanzarán para los próximos 13 años. Se lo vendemos a Estados Unidos porque ellos planean estratégicamente a largo plazo y saben que es muy barato comprarlo, incluso a 70 dólares, porque no hay nada más caro que lo que no hay, y el día en que se acabe el petróleo nos vamos a arrepentir”, advierte.

EL MUNDO ES DE PLÁSTICO

El consumo del plástico en el mundo tiende a posicionar a esta industria como una de las de mayor crecimiento, situación que podría capitalizarse en México si las condiciones de los transformadores no fueran tan adversas. Este material se integra cada vez más a las industrias de la construcción, automotriz, farmacéutica, alimentaria, deportiva y otras.

Entre los países que más utilizan el plástico destacan Alemania, Bélgica, China, Corea, Estados Unidos, Francia, Italia y Japón, que a diferencia de México producen sus propias materias primas. “Estados Unidos consume 130 kilos *per cápita* y la industria del plástico crece al 3 por ciento; México tiene 40 kilos *per cápita* y este año creció al 1 por ciento; India tiene un kilo *per cápita* y crece al 16 por ciento”, relata Sergio Sosa, ex presidente de ANIPAC, resaltando el rezago nacional.

En la actualidad China está construyendo cinco refinerías; pero, además, consume la producción de siete plantas en Medio Oriente. Aunque México ocupa el lugar 12 en el consumo de este producto, está a punto de dejar que su plaza sea abastecida por empresas extranjeras. En la actualidad, de los 4.6 millones de toneladas de plástico que consume al año, importa un millón porque su producción es de 3.6 millones de toneladas anuales, señalan estudios realizados por Grupo Texne.

La situación de Fábrica de Envases Valdo es común en el sector. En un sondeo realizado para este caso empresarial, los directivos de empresas como Cajaplast, Empaques Plásticos Industriales, Industrias Plásticas Lursa, Tecnológica Plástico Mecánica y Soliplas declararon haber registrado un promedio del 25 por ciento de incremento en el precio de la resina, lo cual ha aumentado los costos de sus productos finales en un 18 por ciento. “El problema es que al no haber producto se provoca una demanda ficticia”, señala Juan José Osa, director comercial de Soliplas. Sergio Sosa, director general de Distribuidora Lube, destaca: “La industria textil y de zapatos han visto las cosas más fuertes, no estamos en ese grado, pero estamos bastante mal.” En el caso de Valdo, que utiliza resina de la calidad que exige el sector alimentario, el incremento promedio ha sido del 40 por ciento.

UNA APUESTA DE LARGO PLAZO

Si bien hay quien está alarmado, también surgen voces optimistas. “Con Fénix o sin Fénix hay que seguir trabajando, conseguir otras alternativas y no estar esperanzados en los proyectos del gobierno. El que esté esperando subsidios de Pemex va a desaparecer; no es justo que por muy gobierno que sea esté subsanando la problemática de otros. Eso en vez de favorecer fastidia más al sector”, declara Mónica Conde, directora general del Instituto Mexicano del Plástico Industrial (IMPI).

Todo el ramo coincide en que México tiene todas las condiciones para convertirse en una potencia del plástico. Sin embargo, “para ello se tendría que empezar por cambiar algunos prejuicios arraigados en la cultura (sobre este material): no por ser más barato es malo; y no es contaminante, se puede reciclar”, destaca el arquitecto Juan Carlos de la Concha, director general de ANIPAC. No cree que continúe la negatividad de los industriales y propone algunas alternativas que podrían corregir el estado actual del sector: “Buscar nuevos mercados en Sudamérica, Centroamérica y Estados Unidos; encontrar nuevos procesos operativos y financieros; adaptarse a nuevas resinas, y pugnar porque los empresarios de la rama se agrupen.” En otras palabras, la unión hace la fuerza. Eso sí, su pronóstico y el del ingeniero Alfredo López Machorro, director de relaciones institucionales de la misma asociación, es que “el crecimiento de la industria en los próximos dos años no excederá del 1 o 2 por ciento”.

Entonces, ¿cómo se ve la situación desde afuera? Rina Quijada, venezolana radicada en Miami, presidenta de IntelliChem, una empresa dedicada al análisis de estudios de mercado de la industria petroquímica en Latinoamérica, considera que “México continuará siendo deficitario en [es-

ta] materia prima” durante los próximos años. Para contrarrestar dicha situación en el largo plazo plantea crear un centro de investigación y desarrollo para aplicaciones nuevas, trabajar en conjunto y tener una visión inteligente del mercado para enfocar esfuerzos y suplir con productos terminados, por ejemplo, segmentos del mercado de Estados Unidos. En Sudamérica, Brasil ya cuenta con un centro de investigación y Chile está desarrollando el propio. En México, hace dos meses la ANIPAC presentó una propuesta para conseguir apoyos financieros para el proyecto, y acaba de firmar un convenio en Barcelona, España, para enviar entre 8 y 12 maestros a comienzos de 2006 a estudiar una especialidad en plástico. Estarán de regreso en 2007 para formar industriales de la rama. Además, se está trabajando en el proyecto de una maestría y un doctorado en procesos plásticos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Horacio Lobo, quien abandera este esfuerzo, no deja de aconsejar a los plásticos “que empiecen a evaluar nuevos mercados y aplicaciones, y a experimentar con resinas diferentes al polietileno, que es la que utiliza más de la mitad de la industria”. Sin embargo, tampoco quita el dedo del renglón e insistirá en que se realice el proyecto inicial del Fénix: “Ya hablamos con los secretarios de Energía y de Economía, y los dos coinciden y saben que nuestra posición es correcta; pero al que hay que convencer es al secretario de Hacienda”, asegura.

El aliento que toma la industria del plástico se reanima con estas propuestas: sí a la exportación, sí a la creación de centros de investigación, sí a la exploración de nuevos mercados, sí al uso de otras resinas. Se trata de estrategias con las que también coincide el ingeniero Eduardo de la Tijera; aunque no deja de tomarlas con cierto recato. ¿Está la indus-

tria preparada para implementar tales cambios? “Hay un futuro inmediato que atender que no se resuelve con acciones de mediano o largo plazo, que no hay en el mundo industria del plástico que pueda olvidarse de los polietilenos, y que mudar de resina no se hace de un día para otro.”

Pedro Lobo vio potencial en la industria del plástico hace dos décadas y compró en México su primera máquina. Después adquirió una segunda en Brasil, a crédito, de tecnología más avanzada. Ahora ha multiplicado la maquinaria, desarrollado cinco plantas y generado 250 fuentes de trabajo en el Distrito Federal, Tlaxcala, Guadalajara en México y también en Estados Unidos. Goza de una madurez que permite que entre los muros de Fábrica de Envases Valdo convivan los retos de la industria con la fuerza del ingenio ante la adversidad. Trata de librar la crisis dando a sus clientes no sólo el producto terminado sino un valor agregado, en su caso, desarrollando tecnología propia hecha a medida de la demanda, y optimizando sus operaciones para disminuir el impacto en sus costos.

A finales de 2005 Pedro Lobo estaba valorando nuevos procesos y tecnología de punta en Asia y Europa, y su planta instalada en Estados Unidos no cesaba de monitorear el comportamiento del sector en ese país.

planteamiento de precios de productos derivados pueden hacer los empresarios, para alcanzar el objetivo inicial del Proyecto Fénix?

2. ¿Qué efecto tendría la reducción de precios mencionada para la subsistencia a corto plazo y el crecimiento a mediano plazo de ese sector en México? Para su respuesta, considere la composición del tipo de empresas del sector que menciona el caso.
3. De acuerdo con los datos de la empresa IntelliChem, para contrarrestar el déficit de México en el largo plazo, se plantea crear un centro de investigación y desarrollo. Mientras tanto, para 2006 y 2007, el crecimiento del sector será solamente del 1 o 2 por ciento. ¿Qué planteamiento puede hacerse basado en el análisis del equilibrio visto en el capítulo 10, para que este sector logre sobrevivir y entrar en una etapa de mayor desarrollo?
4. IntelliChem sugiere además enfocar esfuerzos y suplir con productos terminados segmentos del mercado de Estados Unidos. Desde este punto de vista, ¿qué segmentos del mercado estadounidense deberá monitorear la empresa Fábrica de Envases Valdo para asegurarse de un crecimiento rentable y sostenido?

Preguntas para el análisis

1. ¿La disminución de un 15 por ciento del precio de mercado de la materia prima de petroquímicos es realmente un subsidio, como lo menciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México? De ser así, ¿qué

Caso preparado por Marcela Benassini, tomando como fuente: “El plástico se acaba”, por Olga García Tabares, *Expansión*, 31 de diciembre de 2005.

CAPÍTULO

12



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Explicar por qué las compañías utilizan canales de marketing y analizar las funciones que éstos desempeñan.
2. Analizar la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para trabajar.
3. Identificar las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.
4. Explicar cómo las compañías seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal.
5. Analizar la naturaleza y la 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 abastecimiento

Presentación preliminar de los conceptos

Ahora estudiaremos la tercera herramienta de la mezcla de marketing —la distribución. La tendencia mundial indica que son pocas las compañías medianas y grandes que trabajan solas para crear valor para los clientes y establecer relaciones redituables con éstos. Las empresas deben convertirse en un eslabón de una cadena de suministro más grande y de un canal de distribución. Como tal, el éxito de una empresa individual depende no sólo de lo bien que *ella* se desempeña, sino también de la forma como su *canal de distribución completo* rivaliza con los canales de los competidores. Para realizar una buena administración de las relaciones con los clientes, una compañía también debe ser buena para administrar las relaciones con los 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 administrativas. Luego, examinaremos la distribución física (o logística), un área cuya importancia y complejidad están creciendo de forma impresionante. En el siguiente capítulo estudiaremos más de cerca a dos importantes intermediarios de canal —los detallistas y los mayoristas.

Iniciamos con un vistazo a Caterpillar. Tal vez usted piense que el éxito de Caterpillar y su capacidad para cobrar precios elevados residen en la calidad del equipo pesado para construcción y minería que fabrica; sin embargo, Caterpillar ve las cosas de otra forma. El dominio de la empresa, asegura, es resultado de su incomparable sistema de distribución y apoyo al cliente basado en las fuertes y solidarias sociedades que ha construido con los concesionarios independientes de Caterpillar. Lea y verá por qué.



Durante más de siete décadas, Caterpillar ha dominado los mercados mundiales de equipo pesado para la construcción, la minería y la industria maderera. Sus conocidos tractores, orugas, cargadores, máquinas excavadoras y camiones con su distintivo color amarillo son comunes en cualquier área de construcción. Caterpillar vende más de 300 productos en casi 200 compañías, y sus ventas ascienden \$23 mil millones de dólares anuales; posee el 27 por ciento del negocio mundial de equipo de construcción, más del doble que la empresa que ocupa el segundo lugar, Komatsu. Su participación en el mercado norteamericano es de más del doble que la de sus competidores Komatsu y Deere en conjunto.

El éxito permanente de Caterpillar depende de muchos factores —productos de alta calidad, fabricación flexible y eficiente, y un flujo estable de productos innovadores. No obstante, éstas no son las principales razones del dominio de esta compañía. Caterpillar más bien lo atribuye a su enfoque en los clientes y a su destacado grupo de 220 concesionarios independientes en todo el mundo, que realizan un trabajo excelente al ocuparse de las necesidades de cada cliente. Según Donald Fites, ex director general de Caterpillar:

Después de que el producto sale por nuestra puerta, los concesionarios toman el mando. Ellos son los que están en la línea frontal; son los que viven con el producto durante toda su vida; son a quienes los clientes ven. Ellos están allá afuera para asegurarse de que cuando una máquina se entrega, esté en las condiciones en las que debe estar. Están allá afuera capacitando a los operadores de los clientes; dan servicio a un producto a lo largo de la vida de éste, verifican cuidadosamente el buen estado de una máquina y programan las reparaciones para evitar los costosos

tiempos muertos. El cliente [...] sabe que existe una compañía que vale más de \$20 mil millones llamada Caterpillar. Sin embargo, los concesionarios crean la imagen de una empresa que no sólo está *detrás* de sus productos, sino *con* sus productos, en cualquier parte del mundo. Nuestros concesionarios son la razón de que nuestro lema “Compre el fierro, adquiera la compañía” no sea una frase publicitaria vacía.

“Compre el fierro, adquiera la compañía” es una propuesta de valor poderosa, que significa que cuando usted adquiere equipo Cat, se convierte en miembro de la familia Caterpillar. La empresa y sus concesionarios trabajan de manera estrecha y armónica para encontrar mejores formas de llevar valor a sus clientes. Los concesionarios juegan un papel vital en casi cualquier aspecto de las operaciones de la compañía, desde el diseño y entrega de los productos, el servicio y la asistencia, hasta la inteligencia de mercado y la retroalimentación del cliente.

En la industria del equipo pesado, en la que los tiempos muertos implican grandes pérdidas, el servicio excepcional de Caterpillar es un enorme beneficio para ganar y mantener clientes. Considere a Freeport-McMoRan, cliente de Cat que opera una de las minas de cobre y oro más grandes del mundo las 24 horas del día, los 365 días del año. A gran altura, en las montañas de Indonesia, sólo es posible llegar a la mina por medio de teleférico o helicóptero. Freeport-McMoRan depende de más de 500 unidades de equipo Caterpillar de minería y construcción —con valor de varios cientos de millones de dólares— que incluyen cargadores, tractores y enormes camiones para 240 toneladas, con más de 2,000 caballos de fuerza. Muchas de estas máquinas cuestan más de un millón de dólares cada una. Cuando el equipo se descompone, Freeport-McMoRan pierde dinero muy pronto, y con gusto paga un precio elevado por las má-

quinas y por el servicio; sabe que cuenta con Caterpillar y su excepcional red de distribución para un servicio de primera.

La estrecha relación de trabajo entre Caterpillar y sus concesionarios se basa en algo más que sólo contratos formales y convenios de negocios. La poderosa sociedad se fundamenta en un conjunto de principios básicos y prácticas:

- *Rentabilidad del concesionario:* La regla de Caterpillar es: “Compartir las ganancias así como el dolor.” En los buenos tiempos, la compañía comparte la recompensa con sus concesionarios en lugar de tratar de quedarse con toda la riqueza. En las épocas malas, Caterpillar protege a sus concesionarios. A mediados de la década de 1980, al enfrentar un mercado mundial deprimido para el equipo de construcción y una brutal competencia, Caterpillar protegió a sus concesionarios al absorber gran parte del daño económico. Perdió casi mil millones de dólares en sólo 3 años, pero no perdió a ningún concesionario. En contraste, los concesionarios de los competidores sufrieron y muchos fracasaron. Como resultado, Caterpillar afloró con su sistema de distribución intacto y su posición competitiva más fuerte que nunca.
- *Extraordinario apoyo de concesionarios:* En ningún aspecto es más evidente este apoyo que en el sistema de entrega de refacciones de la compañía, el más rápido y más confiable de la industria. Caterpillar mantiene 36 centros de distribución y 1,500 centros de servicio en todo el mundo, los cuales tienen 320,000 refacciones diferentes y envían 84,000 artículos al día, todos los días del año. Por su parte, los concesionarios han hecho enormes inversiones en inventario, almacenes, flotas de camiones, zonas de servicio, equipo para diagnóstico y servicio y tecnología de información. En conjunto, Caterpillar y sus concesionarios garantizan la entrega de refacciones en 48 horas, en cualquier parte del mundo. La empresa envía el 80 por ciento de los pedidos de refacciones de inmediato, y en el 99 por ciento de los casos el pedido se recibe el mismo día. En contraste, los clientes de sus competidores suelen esperar 4 o 5 días para la entrega de una refacción.
- *Comunicaciones:* Caterpillar se comunica con sus concesionarios de manera completa, frecuente y honesta. Según Fites, “no existen secretos entre nosotros y nuestros concesionarios. Tenemos los estados financieros y los datos operativos clave de cada concesionario de todo el mundo [...] Además, prácticamente todos los empleados de Caterpillar y sus concesionarios tienen acceso en tiempo real a bases de datos que se actualizan continuamente sobre información de servicio, tendencias y pronósticos de ventas, encuestas de satisfacción de los clientes y otros datos cruciales”.
- *Desempeño de los concesionarios:* Caterpillar hace todo lo que está a su alcance para asegurarse de que sus concesiones funcionen bien; verifica de cerca las ventas de cada concesión, su posición en el mercado, su capacidad de servicio, su situación financiera y otras medidas de desempeño. La compañía desea sinceramente que

cada concesionario tenga éxito y, cuando descubre un problema, ofrece su ayuda de inmediato. Como resultado, sus concesionarios, muchos de los cuales son negocios familiares, suelen ser estables y rentables.

- *Relaciones personales:* Además de los vínculos más formales de negocios, Cat establece vínculos personales cercanos con sus concesionarios, en una relación de tipo familiar. Un directivo de la compañía relata el siguiente ejemplo: “Cuando veo a Chappy Chapman, un vicepresidente ejecutivo retirado [...], en el campo de golf, siempre pregunta por concesionarios específicos o acerca de sus hijos, quienes tal vez estén al frente del negocio ahora. Y, cada vez que veo a esos concesionarios, ellos me preguntan, ‘¿Cómo está Chappy? Ése es el tipo de relación que tenemos.[...] Por mi parte, considero a la mayoría de los concesionarios como amigos personales.”

La importancia de la empresa en América Latina es tal que en el caso del TLC entre Chile y Estados Unidos, un grupo de 300 empresas y entidades privadas lideradas por Caterpillar, UPS y Lockheed Martin, crearon la Coalición Libre Comercio Chile-Estados Unidos, que estuvo cabildando ante el Congreso para la aprobación del TLC. “El sector manufacturero estadounidense lleva tres años en recesión y necesita este acuerdo lo antes posible”, indica Bill Lane, presidente de asuntos de gobierno de Caterpillar, uno de los tres presidentes de esta coalición empresarial. “Cada día que pasa es un día de ventaja que le damos a los europeos y canadienses en el mercado chileno.”

Lane estaba optimista y opinaba: “Éste es uno de los acuerdos más progresivos que se hayan logrado; los aranceles bajarían para un 75 por ciento de las manufacturas. Hay muy poca oposición, y la que hay, es más técnica que política.”

Para impulsar el acuerdo, las empresas mencionadas sostuvieron más de 100 reuniones con congresistas. Muchos de los miembros de la coalición que apoyaban la firma del TLC con Chile formaban parte de lo más granado del corporativismo estadounidense. Después de Caterpillar, Lockheed Martin y UPS, estaban 3M, AOL Time Warner, AT&T, Boeing, Coca-Cola, Deere & Co, Dell Computer, ExxonMobil, Ford, General Electric, General Motors, Georgia Pacific, Goodyear, Hewlett-Packard, IBM, Intel, International Paper, Kodak, Kraft Foods, Mattel, Merck, Nike, Nortel Networks, PepsiCo, Procter & Gamble, Sony Electronics, Sun Microsystems, Tyco, Wal-Mart y Xerox, entre otras.¹

De este modo, el excelente sistema de distribución de Caterpillar funciona como la principal fuente de su ventaja competitiva. El sistema está construido en una base firme de confianza mutua y sueños compartidos. Caterpillar y sus concesionarios se sienten muy orgullosos por lo que están logrando juntos. Como Fites dice, “existe una camaradería tal entre nuestros concesionarios alrededor del mundo, que hace que esto sea algo más que un asunto financiero. Ellos sienten que lo que hacen es bueno para el mundo porque forman parte de una organización que fabrica, vende y da servicio a las máquinas que hacen que el mundo funcione”.²

La mayoría de las empresas no brindan valor a sus clientes por sí mismas, sino que deben trabajar de cerca con otras compañías en una red más grande de transferencia de valor.

Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor

Elaborar un producto o servicio y ponerlo a la disposición de los compradores requiere que se construyan relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena de suministro consiste de socios “ascendentes” y “descendentes”. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarios para crear un producto o servicio. Sin embargo, las compañías se han enfocado tradicionalmente en la parte “descendente” de la cadena de suministro, es decir, en los *canales de marketing* o *canales de distribución* que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los detallistas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

Con frecuencia, tanto los socios ascendentes como los descendentes también forman parte de las cadenas de suministro de otras compañías. Sin embargo, el diseño único de la cadena de suministro de cada empresa es el que permite transferir un valor superior a los clientes. El éxito de una compañía individual depende no sólo de qué tan bien *se* desempeña, sino también de lo bien que toda su cadena de suministro y su canal de marketing rivalizan con los canales de los competidores.

El término *cadena de suministro* es demasiado limitado, pues adopta una perspectiva del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad instalada deben servir como el punto de partida para la planeación del mercado. El término *cadena de demandas* sería más adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado de *detectar y responder*. De acuerdo con esta perspectiva, la planeación se inicia con las necesidades de los clientes meta, a los cuales la compañía responde organizando una cadena de recursos y actividades con la finalidad de crear valor para ellos.

■ Red de transferencia de valor: Palm administra una comunidad completa de proveedores, ensambladores, distribuidores y complementadores que deben trabajar en conjunto de forma eficiente para facilitar la vida a los clientes de Palm.



Red de transferencia de valor

Sistema constituido por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente, los clientes que “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

Incluso la perspectiva de una cadena de demandas de un negocio podría ser demasiado limitada, ya que adopta un punto de vista lineal, paso por paso, de las actividades de compra-producción-consumo. Sin embargo, con el advenimiento de Internet y de otras tecnologías, las compañías están formando relaciones más numerosas y más complejas con otras empresas. Por ejemplo, Ford administra varias cadenas de suministro, también patrocina o negocia en muchos sitios Web entre negocios (B2B) e intercambios de compras *on line*, según surgen las necesidades. Al igual que Ford, la mayoría de las compañías grandes ahora participan en la construcción y administración de *redes de transferencia de valor* que están en constante evolución.

En la actualidad, las compañías cada vez adoptan más una perspectiva de red de transferencia de valor total en sus negocios. Como se definió en el capítulo 2, una **red de transferencia de valor** está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema. Por ejemplo, Palm, el principal fabricante de dispositivos portátiles, administra una comunidad completa de proveedores y ensambladores de componentes semiconductores, cubiertas de plástico, pantallas LCD y accesorios. Su red también incluye distribuidores *on line* y *off line*, y 45,000 complementadores que han creado más de 5,000 aplicaciones para los sistemas de operación Palm. Todos estos socios deben trabajar en conjunto de forma eficiente para entregar un valor superior a los clientes de Palm.

Este capítulo se enfoca en los canales de marketing, es decir, en la parte descendente de la red de transferencia de valor. Sin embargo, es importante recordar que esto sólo es parte de la red completa de valor. Para transferir valor a los clientes, las compañías necesitan socios proveedores ascendentes, al igual que necesitan socios de canal descendente. Cada vez más, los mercadólogos participan e influyen en las actividades ascendentes, así como en las descendentes, de la compañía. Más que administradores del canal de marketing, se están convirtiendo en administradores de la red completa.

En este capítulo examinamos cuatro preguntas importantes con respecto a 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 trabajar? ¿Qué problemas enfrentan las compañías al diseñar y administrar sus canales? ¿Qué papel juega la distribución física y la administración de la cadena de suministro en la atracción y satisfacción de los clientes? En el capítulo 13, estudiaremos temas del canal de marketing, desde el punto de vista de los detallistas y los mayoristas.

La naturaleza e importancia de los canales de marketing

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 de negocios.

Pocos productores venden sus artículos directamente a los usuarios finales; la mayoría utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Ellos buscan crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**), que consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.³

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente a cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la empresa depende de si trabaja con cadenas nacionales de descuento, de si emplea tiendas de especialidad de alta calidad o de si vende directamente a los consumidores por medio de Internet. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto esos productos se ajusten a las capacidades de sus miembros del canal.

Las compañías suelen poner poca atención a sus canales de distribución, lo que, en ocasiones, provoca resultados desastrosos. En contraste, muchas empresas han utilizado sistemas creativos de distribución para *obtener* una ventaja competitiva. El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx ha convertido a esta empresa en el líder de la industria de las entregas urgentes. Dell Computer revolucionó su industria al vender computadoras personales directamente a los consumidores, en lugar de utilizar tiendas detallistas. Y, Amazon.com inició las ventas de libros y de un amplio rango de productos a través de Internet.

Las decisiones del canal de distribución suelen involucrar compromisos a largo plazo con otras empresas. Por ejemplo, compañías como Ford, IBM y McDonald's cambian con facilidad su publicidad, sus precios o sus programas promocionales; desechan viejos productos e introducen nuevos, según lo demanden los deseos del mercado. Sin embargo, cuando establecen canales de distribución a través de contratos con poseedores de franquicias, concesionarios independientes o grandes detallistas, no reemplazarían con tanta facilidad estos canales con tiendas o sitios Web propiedad de la empresa, si las condiciones cambian. Por esa razón, la gerencia debe diseñar sus canales de forma cuidadosa y tomar en cuenta el posible entorno de ventas del futuro, tanto como el entorno presente.



■ El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx convierte a esta empresa en el líder del mercado de las entregas urgentes. “Relájese, es FedEx.”

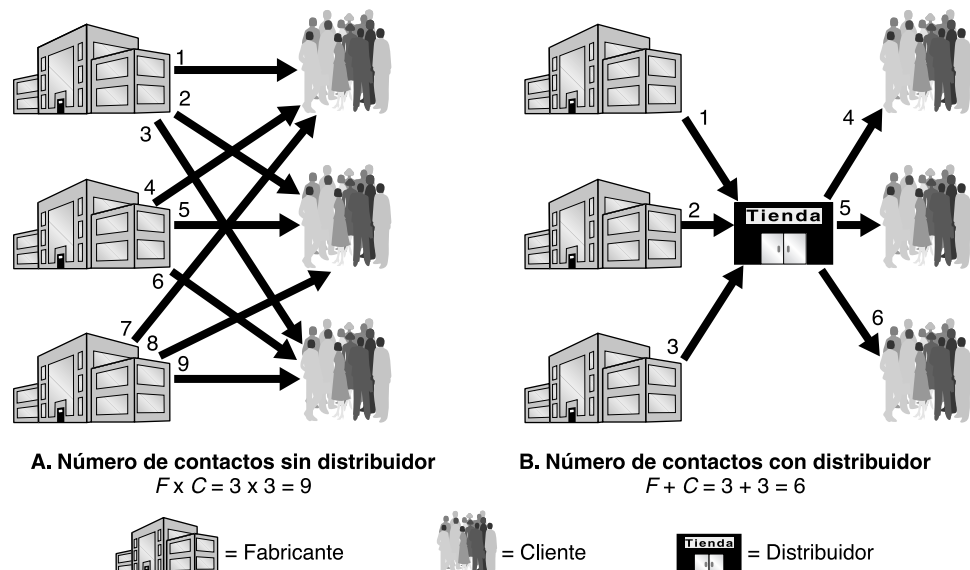
Cómo los miembros del canal añaden valor

¿Por qué los productores asignan parte de su trabajo de ventas a socios de canal? Después de todo, hacer esto implica ceder cierto control con respecto a cómo y a quién se venden los productos. Se recurre a intermediarios porque son más eficientes para poner los artículos a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta es capaz de lograr por su cuenta.

En la figura 12.1 se muestra cómo el uso de intermediarios permite ahorrar dinero a la compañía. La figura 12.1A considera a tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere de nueve contactos diferentes. La figura 12.1B muestra a los tres fabricantes que trabajan por medio de un distribuidor, quien hace

FIGURA 12.1

Cómo un intermediario de marketing reduce el número de las acciones de canal.



contacto con los tres clientes. Este sistema sólo requiere de seis contactos. De esta forma, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben realizar tanto los productores como los consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los surtidos de los bienes que fabrican los productores en los surtidos que los consumidores quieren. Los productores hacen surtidos estrechos de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean surtidos más amplios de productos en pequeñas cantidades. En los canales de marketing, los intermediarios compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en las cantidades más pequeñas y los surtidos más amplios que los consumidores buscan. De este modo, los intermediarios juegan un papel importante en la preparación de la oferta y la demanda.

Al poner los productos y los servicios a la disposición de los consumidores, los miembros del canal añaden valor llenando los principales huecos de tiempo, lugar y posesión que separan a los bienes y servicios de aquellos que los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan varias funciones fundamentales. Algunos ayudan a completar transacciones:

- *Información:* Reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de marketing acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing, necesaria para hacer la planeación y efectuar el intercambio.
- *Promoción:* Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- *Contacto:* Encontrar y comunicarse con compradores potenciales.
- *Adecuación:* Moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, lo que incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empacado.
- *Negociación:* Llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta, para transferir la propiedad o la posesión.

Otros ayudan a cumplir a cabalidad las transacciones concertadas:

- *Distribución física:* Transportar y almacenar bienes.
- *Financiamiento:* Adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo de canal.
- *Correr riesgos:* Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo de canal.

La pregunta no es *si* es necesario llevar a cabo estas funciones, puesto que deben realizarse, sino *quién* lo hará. En la medida en que el fabricante desempeñe estas funciones, sus costos aumentan y sus precios deben ser más altos. Cuando algunas de estas funciones se comparten con intermediarios, los costos y precios del productor serán más bajos, aunque los intermediarios deben cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros del canal que sean capaces de añadir la mayor cantidad de valor por el costo.

Número de niveles de canal

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un **nivel de canal**. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* del canal. La figura 12.2A presenta varios canales de distribución a consumidores con distintas longitudes. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Por ejemplo, Avon y Amway venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de Internet; L. L. Bean vende ropa directamente por medio de catálogos por correo, por teléfono y *on line*; una universidad vende educación en su campus o por medio de aprendizaje a distancia. Los canales restantes de la figura 12.2A son **canales de marketing indirecto**, que incluyen a uno o más intermediarios.

En la figura 12.2B se muestran algunos canales comunes de distribución de negocios. El vendedor de negocios utiliza su propia fuerza de ventas para vender directamente a los consumidores de negocios. O bien, vende a diversos tipos de intermediarios, que a la vez, venden a sus clientes. Es posible encontrar canales de marketing de consumidores y de negocios con más niveles, pero son poco comunes. Desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo. Además, todas las instituciones del canal están conectadas por varios tipos de *flujos*, los cuales 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 hacen que incluso los canales con uno o pocos niveles se vuelvan más complejos.

Nivel de canal

Capa de intermediarios que realizan alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final.

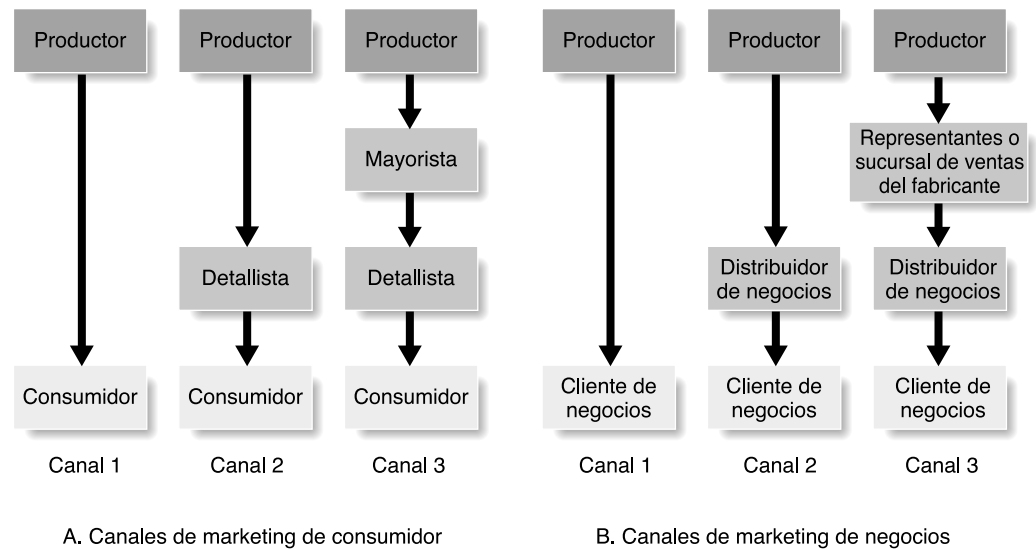
Canal de marketing directo

Canal de marketing que carece de niveles intermediarios.

Canales de marketing indirecto

Canales que contienen uno o más niveles de intermediarios.

FIGURA 12.2
Canales de marketing de
consumidor y de negocios.



Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución no sólo son simples grupos de empresas vinculadas por diversos flujos, sino que constituyen complejos sistemas de comportamiento en los que la gente y las compañías interactúan para alcanzar metas individuales, de canal y de la compañía. Algunos sistemas de canal consisten sólo en interacciones informales entre empresas organizadas libremente. Otros consisten en interacciones formales guiadas por fuertes estructuras organizacionales. Asimismo, los sistemas de canal no son estáticos ya que, al surgir nuevos tipos de intermediarios, se desarrollan sistemas de canal totalmente nuevos. 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 está constituido por las empresas que se asocian para buscar su bien común; cada miembro del canal depende de los demás. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de Ford para diseñar automóviles que cubran las necesidades de los consumidores. Por su parte, Ford depende del concesionario para atraer clientes, persuadirlos de comprar automóviles Ford y para brindar servicio a los automóviles después de la compra. Cada concesionario Ford también depende de que otros concesionarios realicen buenas ventas y proporcionen un servicio que mantenga la reputación de la marca. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de lo bien que todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado. Por ejemplo, el papel de Sony es el de fabricar productos electrónicos de consumo que le agraden a los clientes y crear demanda por medio de su publicidad nacional. El papel de Best Buy consiste en exhibir estos productos Sony en lugares convenientes, responder las preguntas de los compradores y realizar las ventas. El canal es más eficiente cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor desempeña.

De manera ideal, puesto que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito de todo el canal, todas las compañías que forman parte del canal deben trabajar sin fricciones; deben comprender y aceptar sus papeles, coordinar sus actividades y cooperar para alcanzar las metas globales del canal. Sin embargo, los miembros individuales del canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar metas generales del canal en ocasiones implica renunciar a las metas individuales de cada compañía. Aun cuando los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos pensando en su propio interés a corto plazo; con frecuencia no se ponen de acuerdo en las actividades que cada uno debería realizar y a cambio de qué. Estos desacuerdos con respecto a las metas, a los papeles y a las recompensas que generan un **conflicto de canal**.

El *conflicto horizontal* es el que ocurre entre empresas que están en el mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios de Ford en Chicago podrían quejarse de otros concesionarios de esa ciudad que les están robando ventas al fijar precios demasiado bajos o al anunciarse fuera de sus territorios asignados. O algunos poseedores de franquicias de Holiday Inn podrían quejarse de que otros operadores de estos hoteles cobran precios excesivos a los huéspedes o de que dan un mal servicio, dañando la imagen general de Holiday Inn.

Conflicto de canal

Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones —quién hará qué cosa y qué obtendrá a cambio.

■ **Conflicto de canal:** La decisión de Tupperware de vender sus conocidos recipientes al detalle por medio de las tiendas Target, provocó un conflicto con su ejército de consultores de ventas en casa. Las ventas y las utilidades se desplomaron.



El *conflicto vertical*, que ocurre entre distintos niveles del mismo canal, es más común. Por ejemplo, Herman Miller, fabricante de muebles para oficina, creó un conflicto con sus concesionarios cuando abrió una tienda *on line* (www.hmstore.com) y empezó a vender sus productos directamente a los clientes. A pesar de que Herman Miller creía que el sitio Web sólo llegaba a clientes pequeños que no recibían servicio de los canales existentes, los concesionarios se quejaron en voz alta. Como resultado, la compañía cerró sus operaciones de ventas *on line*. Tupperware enfrentó conflictos similares con sus consultores de ventas independientes cuando decidió vender sus conocidos recipientes de plástico para almacenar alimentos por medio de las tiendas Target.

Tupperware decidió complementar su ejército de consultores de ventas a domicilio al colocar sus productos en las 1,148 tiendas Target. Los consultores de ventas —que producen más del 90 por ciento de las ventas de Tupperware— generalmente venden los productos de la compañía en reuniones de ventas en casas u oficinas. Para evitar el conflicto, Tupperware invitó a los consultores a las tiendas para que demostraran los productos, lo que parecía ser la respuesta a un problema crónico: cómo vender frente a frente en una época en que los compradores no tienen tiempo para reuniones de ventas en casas. Sin embargo, entrar en Target resultó uno de los tres desastres de la historia de Tupperware. Resultó tan fácil encontrar los productos de la empresa en Target, que el interés por sus reuniones cayó en picada y surgió un conflicto entre la compañía y sus consultores de ventas. La disminución del número de reuniones significó menos oportunidades de organizar otras reuniones y de que surgieran nuevos vendedores. Los vendedores existentes, quienes reciben una participación de las comisiones que ganan las personas que reclutan, se sintieron frustrados ante la disminución de las reuniones y del número de individuos reclutados. Algunos de ellos dejaron de trabajar voluntariamente en Target; otros dejaron de vender los productos por completo. Target “era un competidor para nosotros”, afirma un ex vendedor de Tupperware. La compañía pronto retiró su mercancía de las tiendas Target, pero el daño ya estaba hecho. Después de 3 años de crecimiento continuo, las ventas de Tupperware en América del Norte cayeron un 17 por ciento los siguientes 3 años, y las utilidades se desplomaron un 47 por ciento.⁴

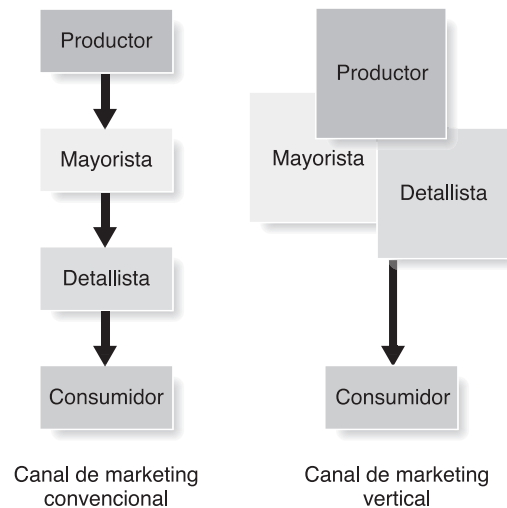
Un cierto grado de conflicto en el canal se convierte en competencia saludable, que resulta benéfica para el canal; sin ésta, el canal se volvería pasivo y poco innovador. Sin embargo, el conflicto grave o prolongado perturba la eficacia del canal y provoca un daño duradero en sus relaciones. Las compañías deben manejar el conflicto de canal para evitar que se salga de control.

Sistemas de marketing verticales

Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar el conflicto de canal. El canal se desempeña mejor si incluye

FIGURA 12.3

El canal de marketing convencional frente al sistema de marketing vertical.



una compañía, agencia o mecanismo que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y de manejar el conflicto.

Históricamente, los *canales de distribución convencionales* han carecido de este liderazgo y poder, lo que ha derivado en conflictos perjudiciales y un desempeño inadecuado. Uno de los principales desarrollos en el canal ha sido la aparición de *sistemas de marketing verticales*, que ofrecen liderazgo de canal. En la figura 12.3 se comparan los dos tipos de organizaciones de canal.

Un **canal de distribución convencional** consta de uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía separada que trata de maximizar sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal. En contraste, un **sistema de marketing vertical (SMV)** consta de productores, mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. Hay SMV dominados por el productor, el mayorista o el detallista.

Ahora examinaremos los tres principales tipos de SMV: *corporativo*, *contractual* y *administrado*. Cada uno usa medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

SMV corporativo

Un **SMV corporativo** integra etapas sucesivas de producción y distribución bajo el mismo dueño. La coordinación y el manejo del conflicto se logran a través de los canales normales de una organización. Por ejemplo, el gigante abarrotero Kroger posee y opera 42 fábricas que producen más de 4,300 de los alimentos y bebidas que se encuentran en los anaqueles de sus tiendas. Giant Food Stores opera una fábrica de cubos de hielo, una embotelladora de bebidas refrescantes, una planta lechera, una fábrica de helados y una panificadora que suministra a las tiendas Giant todo tipo de productos, desde pan blanco hasta pasteles de cumpleaños. Luxottica, un fabricante italiano de anteojos poco conocido, produce muchas marcas famosas, incluidas Ray-Ban, Vogue, Anne Klein, Ferragamo y Armani, que luego vende a través de dos de las cadenas de ópticas más grandes del mundo, LensCrafters y Sunglass Hut, que también son de su propiedad.⁵

El control de toda su cadena de distribución ha convertido a Zara, la cadena española de ropa, en el detallista de moda con mayor crecimiento en el mundo.

El secreto del éxito de Zara es que controla casi todos los aspectos de la cadena de suministro, desde el diseño y la producción, hasta su propia red de distribución mundial. Zara fabrica el 40 por ciento de sus propias telas y produce más de la mitad de su ropa, en lugar de basarse en múltiples proveedores lentos. Los nuevos estilos toman forma en los propios centros de diseño de Zara, basados en datos de ventas de tiempo real. Los nuevos diseños se introducen en los centros de fabricación de Zara, los cuales envían los productos terminados directamente a 652 tiendas Zara en 48 países; de esta forma, se ahorra tiempo, se elimina la necesidad de almacenes y se mantienen bajos los niveles de inventario. Una integración vertical eficaz permite que Zara sea más rápida, más flexible y más eficiente que competidores internacionales como Gap, Benetton y Sweden's H&M. Los sistemas de distribución bien sincronizados de Zara hacen que esta compañía se parezca más a Dell o a Wal-Mart que a Gucci o Louis Vuitton. Zara es capaz de fabricar una línea nue-

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 de marketing vertical (SMV)

Estructura de canal de distribución en la que los productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan.

SMV corporativo

Sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece mediante la propiedad común.

- Zara: Sus bajos costos le permiten ofrecer ropa elegante a precios accesibles



va, de principio a fin, en menos de 15 días, de forma tal que una moda vista en MTV estaría en las tiendas Zara un mes después, a diferencia del promedio de la industria que es de 9 meses. Además, sus bajos costos le permiten ofrecer ropa elegante a precios bajos. Las ofertas con estilo pero con precios accesibles de esta compañía han atraído a una multitud de seguidores, y sus ventas se han más que duplicado en los últimos 5 años, hasta llegar a los \$3,100 millones de dólares.⁶

SMV contractual

Sistema de marketing vertical en el que compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante contratos con la finalidad de economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas.

Organización de franquicia

Sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

SMV contractual

Un sistema **SMV contractual** consiste en compañías independientes, en diferentes niveles de producción y distribución, que se unen por medio de contratos para economizar más o vender más de lo que podrían lograr solas. La coordinación y el manejo del conflicto se logran a través de contratos entre los miembros del canal.

La **organización de franquicia** es el tipo de relación contractual más común y consiste en que un miembro del canal, llamado *franquiciador*, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución. Sólo en Estados Unidos, se estima que 760,000 tiendas de franquicia representan más de \$1.5 billones en ventas anuales. Los analistas de la industria estiman que cada 8 minutos se abre una nueva tienda de franquicia en algún lugar de Estados Unidos, y que aproximadamente una de cada 12 tiendas al detalle es un negocio de franquicia.⁷ Casi cualquier tipo de negocio se ha manejado como franquicia, desde moteles, restaurantes de comida rápida, centros dentales y servicios de citas hasta consultores matrimoniales, servicios de mucamas, gimnasios y funerarias.

Existen tres tipos de franquicias. El primero es el *sistema de franquicia de detallistas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo, Ford y su red de concesionarios independientes en franquicia. El segundo tipo es el *sistema de franquicia de mayoristas patrocinada por el fabricante*; por ejemplo, Coca-Cola (mayorista) otorga licencias a embotelladoras en distintos mercados que le compran concentrado de jarabe y luego lo embotellan y lo venden al detallista de mercados locales. El tercer tipo de franquicia es el *sistema de franquicia de detallistas patrocinado por una compañía de servicio*; algunos ejemplos son los negocios de renta de automóviles (Hertz, Avis), el negocio del servicio de comida rápida (McDonald's, Burger King) y el negocio de moteles (Holiday Inn, Ramada Inn).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no pueda distinguir la diferencia entre los SMV contractual y corporativo indica el éxito con que las organizaciones contractuales compiten con las cadenas corporativas. En el capítulo 13 analizaremos con mayor profundidad los diversos SMV contractuales.

SMV administrado

Sistema de marketing vertical que coordina 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.

SMV administrado

En un **SMV administrado** el liderazgo no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino a través del tamaño y el poder de uno o de algunos de los miembros dominantes del canal. Los fabricantes de una marca importante llegan a obtener la valiosa cooperación y el apoyo comercial de parte de los distribuidores. Por ejemplo, General Electric, Procter & Gamble y Kraft esperan una cooperación poco común por parte de los distribuidores en cuanto a la exhibición, el espacio de anaquel, las promociones y las políticas de precios. Grandes detallistas como Wal-Mart, Home Depot y Barnes & Noble ejercen una fuerte influencia en los fabricantes que suministran los artículos que venden.

- McDonald's ofrece versiones "express" de sus restaurantes.



Sistema de marketing horizontal

Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Sistemas de marketing horizontales

Otro desarrollo de canal es el **sistema de marketing horizontal**, en el que dos o más compañías en un nivel se unen para aprovechar una oportunidad nueva de marketing. Al trabajar en conjunto, las compañías combinan sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquiera de las compañías podría lograr sola.

Las compañías tienen la opción de unir sus fuerzas con competidores o no competidores, de trabajar en conjunto de manera temporal o permanente, o incluso de crear una compañía separada. Por ejemplo, el Lamar Savings Bank de Texas se organizó para instalar sus oficinas y cajeros automáticos en las tiendas Safeway. Lamar logró entrar en el mercado con mayor rapidez y a un menor costo, y Safeway pudo ofrecer a sus clientes la comodidad de un banco dentro de la tienda. De forma similar, McDonald's ahora coloca las versiones "express" de sus restaurantes en las tiendas Wal-Mart. McDonald's se beneficia del gran movimiento que hay dentro de las tiendas Wal-Mart, mientras que esta última evita que sus compradores hambrientos salgan a otro lado a comer.

Este tipo de acuerdos de canal también funcionan bien a nivel global. Por ejemplo, en virtud de su excelente cobertura de los mercados internacionales, Nestlé vende en forma conjunta las marcas de cereal General Mills en 80 países fuera de Estados Unidos. De manera similar, Coca-Cola y Nestlé formaron una sociedad conjunta para vender café y té instantáneos en todo el mundo. Coca-Cola ofrece su experiencia internacional en el marketing y la distribución de bebidas, y Nestlé contribuye con dos marcas establecidas: Nescafé y Nestea.⁸

Sistema de distribución multicanal (o canal de marketing híbrido)

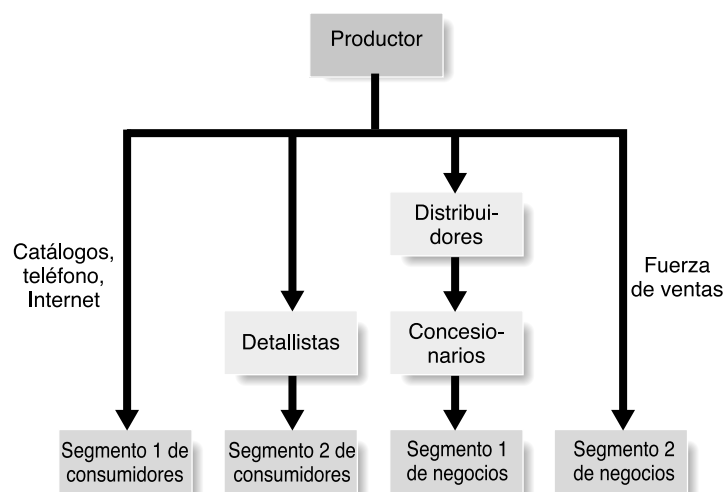
Sistema de distribución multicanal en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

Sistemas de marketing multicanal

En el pasado, muchas compañías usaban un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. En la actualidad, 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 de marketing híbridos**. Este tipo de marketing ocurre 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 se ha incrementado de forma considerable en los últimos años.

En la figura 12.4 se ilustra un canal híbrido. En el esquema se observa que el productor vende directamente al segmento 1 de consumidores a través de catálogos por correo directo, telemarketing e Internet, y alcanza al segmento 2 de consumidores por medio de detallistas.

FIGURA 12.4
Sistema de distribución
multicanal.



El productor vende de manera indirecta al segmento 1 de negocios por medio de distribuidores y concesionarios, y al segmento 2 de negocios a través de su propia fuerza de ventas.

En la actualidad, casi todas las compañías grandes y muchas pequeñas realizan su distribución a través de múltiples canales. Fidelity Investments llega a sus clientes por teléfono, por Internet y a través de sus sucursales. Esta compañía invita a sus clientes a “llamar, hacer clic o visitar” Fidelity. Staples lo hace por medio de sus expendios al detalle tradicionales, un sitio de Internet de respuesta directa, centros comerciales virtuales y 30,000 vínculos con sitios afiliados.

IBM utiliza múltiples canales para dar servicio a docenas de segmentos y nichos que van desde grandes compradores corporativos y pequeños negocios, hasta compradores de oficinas en el hogar. Además de vender a través de su ostentosa fuerza de ventas, IBM también vende por medio de una red completa de distribuidores y revendedores con valor agregado, los cuales ofrecen computadoras, sistemas y servicios IBM a una variedad de segmentos especiales de negocios. Los consumidores finales tienen la posibilidad de adquirir computadoras personales IBM en tiendas de cómputo especializadas o con muchos detallistas. La compañía usa el telemarketing para atender las necesidades de negocios pequeños y medianos. Además, tanto los negocios como los consumidores finales tienen la oportunidad de comprar *on line* en el sitio Web de la empresa (www.ibm.com).

Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas a las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada nuevo canal, la compañía amplía sus ventas y su cobertura de mercado, y obtiene oportunidades de ajustar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, estos sistemas multicanal son más difíciles de controlar, y generan conflictos ya que más canales deben competir por clientes y ventas. Por ejemplo, cuando IBM empezó a vender de manera directa a los clientes a través del telemarketing y de su propio sitio Web, muchos de sus distribuidores detallistas se quejaron de “competencia injusta” y amenazaron con abandonar la línea IBM o con restarle importancia. Muchos vendedores externos se sintieron debilitados por los nuevos “canales internos”.

Cambio de la organización de canal

Los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y *on line* están teniendo un profundo impacto sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una de las tendencias principales es la **desintermediación**, un término general con un mensaje claro y consecuencias importantes. La desintermediación implica que, cada vez más, los fabricantes del producto y del servicio evitan a los intermediarios para acercarse de forma directa a los compradores finales; significa también que están surgiendo tipos de intermediarios de canal radicalmente nuevos para desplazar a los tradicionales.

De este modo, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales están quedando de lado. Por ejemplo, compañías como Dell y American Airlines están eliminando a los detallistas de sus canales de marketing para vender directamente a los compradores finales. El comercio electrónico crece con rapidez al tiempo que se apropia de los negocios de los detallistas tradicionales. Los consumidores pueden comprar flores en 1-800-Flowers.com; libros, videos, juguetes, joyería, aparatos electrónicos y otros artículos en Amazon.com; y ropa en lbean.com o gap.com, sin siquiera visitar una tienda.

La desintermediación representa problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios. Para evitar quedar fuera, los intermediarios tradicionales deben encontrar nuevas formas de añadir valor en la cadena de suministro (véase Marketing real 12.1). Para seguir siendo competitivos, los fabricantes de productos y servicios deben desarrollar nue-

Desintermediación

El desplazamiento de los distribuidores tradicionales de un canal de marketing, por parte de nuevos tipos radicales de intermediarios.

Marketing real 12.1

Desintermediación: Una palabra elegante, pero un mensaje claro

Comprar música en ocasiones constituye una experiencia bastante frustrante. Tal vez usted se identifique con el siguiente escenario:

Usted silba una alegre melodía mientras se pasea por Tower Records para comprar discos. Sin embargo, cuando toma *The Essential Bruce Springsteen*, su temperatura empieza a elevarse; en lugar de sentirse eufórico al descubrir las 12 nuevas canciones del Jefe, se siente furioso: no podrá comprarlas a menos que desembolse \$25.99 dólares por todo el conjunto de tres CD que incluye 30 “clásicos de su carrera” que usted ya tiene en otros discos de éxitos. Regresa a Bruce al exhibidor y toma *The Raggpicker's Dream* de Mark Knopfler, que incluye la canción tierna y divertida que tanto le gusta, llamada “Devil Baby”; pero, ¿y las otras 16 canciones? Le costará \$23.99 encontrarlas. De repente, todo le parece absurdo; ¿por qué insisten en que compre todo el CD cuando usted tiene la posibilidad de entrar a Internet y comprar sólo las canciones que realmente desea en iTunes o Musicmatch, a 99 centavos cada una, o de obtenerlas a través de Kazaa o Grokster de manera gratuita? Harto, se va sin comprar nada.

Experiencias como ésta, unidas a los cambios revolucionarios en la forma en que la música se distribuye y adquiere, han llevado a la industria de la música a la confusión. En la actualidad, servicios de descarga de música *on line* como BuyMusic.com, MusicMatch.com, MusicNow.com e iTunes.com de Apple ofrecen una alternativa atractiva a la compra de costosos CD estándar del limitado surtido de los vendedores tradicionales de música. En cambio, usted puede entrar a Internet, elegir de entre decenas de miles de piezas individuales, descargar una o una docena de forma digital en varios formatos, copiarlos en un CD o cargarlos en su iPod y escucharlas donde quiera y cuando le plazca.

Parece que todos están entrando al negocio de la descarga de música en estos días. La cadena de cafeterías Starbucks abrió un servicio de música en sus tiendas, Hear Music, que permite a los clientes copiar canciones descargadas de Internet en CD mientras toman café. T-Mobile anunció que pronto lanzará un servicio de descarga de música para teléfonos celulares. Y temibles competidores como Dell, Microsoft y Sony ya anunciaron sus propias tiendas de música *on line*. Incluso Coca-Cola lanzó mycokemusic.com, que vendió 50,000 canciones durante la primera semana.

Las nuevas opciones de distribución son formidables para los consumidores, pero esta nueva forma de canal amenaza la existencia de los vendedores tradicionales de música. Incluso existe una palabra elegante para describir a este fenómeno: desintermediación. En el sentido estricto de la palabra, desintermediación significa la eliminación de una capa de intermediarios de un canal de marketing, es decir, es un proceso que supone saltar un paso entre la fuente de un producto o servicio y sus consumidores. Por ejemplo, cuando Dell comenzó a vender computadoras personales de manera directa a los consumidores, eliminó a los detallistas del canal tradicional de distribución de PC; en otras palabras, puso en práctica la desintermediación.

En un sentido más amplio, la desintermediación no sólo incluye la eliminación de los niveles de canal a través del marketing directo, sino también el desplazamiento de distribuidores tradicionales con tipos radicalmente nuevos de intermediarios. Por ejemplo, hace pocas décadas, la mayoría de la música grabada se vendía a través de vendedores detallistas independientes o cadenas pequeñas. Después, muchos de estos detallistas pequeños sufrieron la desinter-



■ Desintermediación: Los servicios de descarga de música *on line* como iTunes de Apple, amenazan con dejar obsoletos a los vendedores tradicionales de CD.

mediación por parte de supertiendas de música especializadas como Tower Records, Virgin Records y Musicland. Por otro lado, las supertiendas han enfrentado una creciente competencia por parte de detallistas de descuento de líneas amplias como Wal-Mart y Best Buy. De hecho, Wal-Mart es actualmente el principal vendedor de discos compactos en el mundo.

Ahora, el surgimiento de nuevos vendedores de música *on line* amenaza con dejar obsoletos a los vendedores tradicionales de CD. “Tower Records y las otras cadenas de tiendas de música están experimentando una caída vertiginosa”, comenta un experto de la industria. Las ventas al detalle de discos compactos han caído casi un 20 por ciento desde 1999, el año en que Napster (el primer sitio de descarga de música) hizo su aparición. El año pasado, Tower Records se declaró en bancarota, y el segundo vendedor de música al detalle, Musicland, cerró 260 de sus 1,230 tiendas. Cadenas más pequeñas como National Record Mart, han desaparecido por completo. Y es muy probable que las cosas empeoren; un estudio sugiere que en los próximos 5 años, entre una quinta y una tercera parte de las ventas de música ya no serán en CD, sino por descarga digital y que, eventualmente, “los CD, DVD y otras formas de medios físicos se volverán obsoletos”. Un consultor de ventas al detalle predice que la mitad de las tiendas de música que existen hoy estarán fuera del negocio dentro de 5 años.

¿Cómo están respondiendo los vendedores tradicionales a la amenaza de la desintermediación? Algunos siguen el principio “si no eres capaz de derrotarlos, únete a ellos”, para crear sus propios servicios de descarga. Varias de las principales cadenas (Best Buy, Borders, Hastings, Tower, Virgin y Wherehouse) formaron Echo, un consorcio que ofrece descargas de música. Wal-Mart ofrece descargas *on line* y en la tienda por sólo 88 centavos por canción.

Asimismo, las tiendas de música aún tienen varias ventajas sobre sus competidores *on line*. Primero, tienen una base mayor de clientes existentes. El consorcio Echo incluye aproximadamente 3,500 tiendas, con 2 mil millones de visitas de clientes por año. En

(continúa)

Desintermediación: Una palabra elegante, pero un mensaje claro

continuación

segundo lugar, la tienda física ofrece una experiencia de compra a los clientes que difícilmente encuentran on line. Los detallistas pueden convertir sus tiendas en lugares cómodos y de reunión social adecuados para que la gente pase el rato, platique con amigos, escuche música, acuda a eventos de firma de discos, e incluso asista a conciertos en vivo.

No obstante, las tiendas tradicionales también enfrentan una economía deprimida. Los costos de renta de las tiendas aumentan, mientras que los precios de los CD bajan; las tiendas generan un gran inventario y costos de operación. Los nuevos competidores *on line* no enfrentan estos costos tradicionales de distribución y, mientras que los detallistas almacenan físicamente tan sólo una cantidad limitada de títulos impresos, los sitios de descarga de música ofrecen millones de opciones y ofrecen canciones de edición agotada.

Lo que es más, en tanto que las tiendas de música están atrapadas en la venta de CD con música preseleccionada a precios muy altos, los sitios de descarga de música permiten que los clientes compren únicamente las canciones que desean, a precios muy bajos. Por último, el viejo modelo detallista de vender CD como si fueran discos LP de vinilo ya no funciona muy bien; el modelo era adecuado en una época en que la gente tenía un aparato de música en la sala y quizás uno en la habitación de los hijos, pero

ahora los consumidores desean música en una variedad de formatos que puedan escuchar donde sea y en cualquier momento: en Walkmans, equipos de sonido portátiles, aparatos de música para el automóvil, computadoras y reproductores de MP3 como el iPod de Apple, que tiene capacidad para almacenar miles de canciones en un ingenioso dispositivo del tamaño de una tarjeta de crédito.

De este modo, la desintermediación es una palabra larga pero el significado es claro. La desintermediación ocurre sólo cuando una nueva forma de canal tiene éxito al servir a los clientes mejor que los antiguos canales. Los mercadólogos que buscan continuamente nuevas formas de crear valor real para los clientes tienen poco que temer. Sin embargo, aquellos que se quedan atrás y no añaden valor, se arriesgan a permanecer rezagados. ¿Sobrevivirán los detallistas de música especializados de hoy? Manténgase en sintonía.

Fuentes: La síntesis inicial fue adaptada de Paul Keegan, "Is the Music Store Over?" *Business 2.0*, marzo de 2004, p. 114-118. Otras citas e información se obtuvieron de Lorin Cipolla, "Music's on the Menu", *Promo*, 1 de Mayo de 2004; Sarah E. Lockyer, "Full Stream 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; y Walter Mossberg, "Boss Talk: The Music Man", *Wall Street Journal*, 14 de junio de 2004, p. B1.

vas oportunidades de canal, como Internet y otros canales directos. Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos canales a menudo los lleva a la competencia directa con sus canales establecidos, lo que genera conflictos.

Para solucionar este problema, las compañías suelen buscar formas para que las ventas directas sean ventajosas tanto para la compañía como para sus socios de canal. Por ejemplo, para reducir costos y conseguir clientes, Hewlett-Packard abrió tres sitios Web de venta directa—Shopping Village (para los consumidores), H-P Commerce Center (para negocios que compran de distribuidores autorizados), y Electronic Solutions Now (para los consumidores actuales con contrato). Sin embargo, para evitar conflictos con sus canales de reventa establecidos, H-P transfiere todos los pedidos de Internet a los distribuidores, los cuales completan los pedidos, envían los productos y reciben las comisiones. De esta forma, H-P aprovecha las ventajas de las ventas directas, pero también estimula las ventas de los distribuidores.

Decisiones de diseño de canal

Ahora examinaremos varias decisiones de canal que enfrentan los fabricantes. Al diseñar canales de marketing, los fabricantes deben elegir entre lo ideal y lo práctico. Una compañía nueva, con capital limitado, por lo regular inicia sus ventas en un área de mercado limitada. Decidir cuáles son los mejores canales no constituye un problema, pues simplemente habrá que encontrar la forma de convencer a uno o a unos cuantos buenos intermediarios de que manejen la línea.

Si tiene éxito, la nueva compañía podrá extenderse a nuevos mercados a través de los intermediarios existentes. En los mercados pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas; en los mercados más grandes, podría hacerlo por medio de distribuidores. En una parte del país, podría otorgar franquicias exclusivas, y en otra podría vender a través de los expendios disponibles. Luego, podría abrir una tienda en Internet para hacer transacciones directamente con los clientes difíciles de alcanzar. De esta forma, los sistemas de canal evolucionan para cubrir las oportunidades y condiciones del mercado.

Sin embargo, para lograr la mayor efectividad, el análisis de canal y la toma de decisiones deben ser más propositivas. El diseño del sistema de canal requiere de un análisis de las necesidades de los consumidores, el establecimiento de objetivos de canal, la identificación de las principales alternativas de canal y su evaluación.

Análisis de las necesidades del consumidor

Como señalamos antes, los canales de marketing forman parte de la *red general de transferencia de valor al cliente*. Cada miembro del canal añade valor para los clientes. Así, el diseño del canal de marketing se inicia al descubrir lo que los consumidores meta desean del canal.

¿Los consumidores desean comprar en lugares cercanos, o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Prefieren comprar en persona, por teléfono, por correo o a través de Internet? ¿Valoran un gran surtido o prefieren la especialización? ¿Los consumidores desean muchos servicios adicionales (entrega, crédito, reparación, instalación), o los obtendrán en otra parte? Cuanto más rápida sea la entrega, más amplio el surtido que se ofrece y más servicios se presten, mayor será el nivel de servicio del canal.

Ofrecer la entrega más rápida, el surtido más amplio y la mayor cantidad de servicios con frecuencia resulta impráctico, si no es que imposible. Es probable que la compañía y sus miembros de canal no cuenten con los recursos o la capacidad necesarios para brindar todos los servicios deseados. Además, el hecho de ofrecer niveles más altos de servicio produce mayores costos para el canal y precios más elevados para los consumidores. La compañía debe equilibrar las necesidades de los consumidores, no sólo con la viabilidad y los costos de cubrir estas necesidades, sino también con las preferencias de precios de los clientes. El éxito de los detallistas de descuento demuestra que los consumidores con frecuencia aceptan niveles más bajos de servicio a cambio de precios más bajos.

Establecimiento de los objetivos de canal

Las compañías deben establecer sus objetivos de canal de marketing en términos de los niveles elegidos de servicio al cliente. Por lo general, una empresa identifica varios segmentos que desean distintos niveles de servicio, por lo que debe decidir a cuáles segmentos servirá y cuáles son los mejores canales en cada caso.

La compañía busca minimizar el costo de canal total al cubrir las necesidades de servicio de los clientes en cada segmento.

Los objetivos de canal de la empresa también se ven afectados por la naturaleza de la compañía, sus productos, sus intermediarios de marketing, sus competidores y el entorno. Por ejemplo, el tamaño de la compañía y su situación financiera determinan cuáles funciones de marketing puede manejar, y cuáles debe dejar a los intermediarios. Las compañías que venden productos perecederos requieren un marketing más directo para evitar retrasos y un manejo excesivo de la mercancía.

En algunos casos, una compañía desea competir en o cerca de los expendios que venden los productos de sus competidores. En otros casos, los productores evitan los canales que utiliza la competencia. Mary Kay Cosmetics, por ejemplo, vende directamente a sus clientes por

■ **Objetivos de canal:** Mary Kay Cosmetics vende directamente a los consumidores a través de sus grupos de consultores de belleza independientes.





- **Objetivos de canal:** GEICO vende seguros para automóviles a través del teléfono e Internet a las personas que buscan ahorrar dinero y hacer negocios directamente con la compañía. “Llame ahora”, dice el anuncio, “o visite geico.com”.

medio de su fuerza de ventas, conformada por más de un millón de consultores de belleza independientes en 34 mercados mundiales, en lugar de competir con otros fabricantes de cosméticos por los escasos lugares en las tiendas al detalle. Y GEICO Direct vende sus seguros para automóviles y viviendas directamente a los consumidores a través del teléfono e Internet, en lugar de contratar agentes.

Por último, factores del entorno como las condiciones económicas y las limitaciones legales llegan a afectar los objetivos y el diseño del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida, los productores buscan distribuir sus bienes de la manera más económica, por lo que utilizan canales más cortos y evitan servicios innecesarios que se suman al precio final de los productos.

Identificación de las principales alternativas

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, debe identificar sus principales alternativas de canal en términos de los *tipos* de intermediarios, el *número* de intermediarios y las *responsabilidades* de cada miembro del canal.

Tipos de intermediarios

Una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución. Por ejemplo, suponga que un fabricante de equipos de prueba creó un dispositivo de audio que detecta conexiones mecánicas deficientes en máquinas que tienen partes móviles. Los directivos de la compañía piensan que este producto tendría mercado en todas las industrias en las que se fabrican o emplean máquinas eléctricas, de combustión o de vapor. La fuerza de ventas actual de la compañía es pequeña, y el problema consiste en cómo llegar mejor a estas diferentes industrias. En este caso, se tienen 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 para que se pongan en contacto con todos los clientes potenciales del área, u organizar fuerzas de ventas separadas para distintas industrias. O bien, añadir una operación interna de televentas en la que los vendedores atiendan a compañías pequeñas o medianas por vía telefónica.

Agencia del fabricante: Contratar agentes del fabricante —compañías independientes cuyas fuerzas de ventas manejan productos de muchas empresas— en diferentes regiones o industrias para vender el nuevo equipo de prueba.

Distribuidores industriales: Encontrar distribuidores en las distintas regiones o industrias que comprarán y ofrecerán la nueva línea. Darles distribución exclusiva, buenos márgenes, capacitación del producto y apoyo promocional.

Número de intermediarios de marketing

Las compañías también deben determinar el número de miembros de canal que habrá en cada nivel. Existen tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. Los productores de artículos básicos y materias primas generalmente buscan una **distribución intensiva**, una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de expendios posible. Estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren. Por ejemplo, la pasta dental, los dulces y otros artículos similares se venden en millones de expendios para brindar la mayor exposición de la marca y comodidad para el cliente. Kraft, Coca-Cola, Kimberly-Clark y otras compañías que fabrican bienes de consumo distribuyen sus productos de esta forma.

En contraste, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que trabajan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**, en la que el productor sólo da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. Con frecuencia se emplea la distribución exclusiva con los automóviles de lujo y la ropa femenina de prestigio. Por ejemplo, los concesionarios de Bentley son pocos y están alejados unos de otros, incluso es probable que en las grandes ciudades haya un solo concesionario. Al garantizar la distribución exclusiva, Bentley obtiene un apoyo de ventas más firme por parte de los distribuidores y mayor control sobre los precios, promoción, crédito y servicio de los concesionarios. La distribución exclusiva también realza la imagen del automóvil y permite fijar precios más altos.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la **distribución selectiva**, que consiste en el uso de más de uno (pero no de la totalidad) de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de una compañía. La mayoría de las marcas de televisores, muebles y electrodomésticos se distribuyen de esta forma. Por ejemplo, KitchenAid, Maytag, Whirlpool y General Electric venden sus principales aparatos electrodomésticos por medio de redes de grandes distribuidores y detallistas seleccionados. Con el uso de la distribución selectiva, es posible establecer buenas relaciones de trabajo con miembros selectos del canal, y esperar un esfuerzo de ventas mejor que el promedio. La distribución selectiva permite a los productores tener una buena cobertura de mercado con más control y menos costo que la distribución intensiva.

Responsabilidades de los miembros del canal

Los productores y los intermediarios necesitan acordar los términos y responsabilidades de cada miembro del canal; deben acordar las políticas de precios, los términos de las ventas, los

Distribución intensiva

Tener en existencia producto en tantos expendios como sea posible.

Distribución exclusiva

Conceder a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Distribución selectiva

Uso de dos o más (pero no de todos) los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

■ **Distribución exclusiva:** Los fabricantes de automóviles de lujo como venden de forma exclusiva por medio de un número limitado de concesionarios. Esta distribución limitada realza la imagen del automóvil y genera mayor apoyo por parte de los detallistas.



derechos territoriales y los servicios específicos que debe desempeñar cada uno. El productor debe establecer una lista de precios y descuentos justos para los intermediarios; debe definir el territorio de cada miembro del canal, y pensar con detenimiento dónde colocará a los nuevos distribuidores.

Los servicios y obligaciones mutuas deben establecerse con sumo cuidado, sobre todo en los canales de franquicia y de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's ofrece a sus franquiciatarios apoyo promocional, un sistema de contabilidad, capacitación en la Hamburger University y ayuda gerencial en general. Por su parte, los poseedores de franquicias deben cumplir las normas de la compañía con respecto a las instalaciones, cooperar con los nuevos programas promocionales, ofrecer la información requerida y adquirir los productos especificados.

Evaluación de las principales alternativas

Suponga que una compañía ya identificó varias alternativas de canal y quiere seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. Ahora tendrá que evaluar cada alternativa de acuerdo con los criterios económicos, de control y adaptativos.

Al usar *criterios económicos*, la compañía compara las posibles ventas, los costos y la rentabilidad de distintas alternativas de canal. ¿Cuánta inversión requiere cada alternativa de canal y cuáles serán las utilidades? La compañía también debe considerar *aspectos de control*. El uso de intermediarios a menudo implica darles cierto control sobre el marketing del producto, y algunos intermediarios asumen mayor control que otros. Si todo permanece igual, la compañía prefiere mantener el mayor control posible. Finalmente, la compañía debe aplicar *criterios adaptativos*. Los canales con frecuencia implican compromisos a largo plazo, pero la compañía quiere mantener el canal flexible para adaptarse a los cambios del entorno. De este modo, para ser considerado, un canal que incluye compromisos a largo plazo debe ser ventajoso en aspectos económicos y de control.

Diseño de canales de distribución internacionales

Los vendedores internacionales enfrentan muchas dificultades adicionales al diseñar sus canales. Cada país tiene su propio sistema de canal único que ha evolucionado con el tiempo y cambia muy lentamente. Estos sistemas de canal varían de un país a otro, por lo que las compañías internacionales generalmente deben adaptar sus estrategias de canal a las estructuras que existen dentro de cada país.

En algunos mercados, consistentes de muchas capas y con un gran número de intermediarios, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar. Considere el caso de Japón:

El sistema de distribución japonés surgió a inicios del siglo XVII, cuando las industrias artesanales y una población urbana (en rápido crecimiento) originaron la clase de los comerciantes.[...] A pesar de los logros económicos de Japón, su sistema de distribución ha permanecido notablemente fiel a su antiguo patrón, [el cual] abarca

■ El sistema de distribución japonés continúa siendo notablemente tradicional. Una enorme cantidad de pequeñas tiendas al detalle son abastecidas por un número aún mayor de pequeños mayoristas.



un amplio rango de mayoristas y otros tipos de agentes, comisionistas y detallistas que difieren más en número que en funciones de sus contrapartes en otros países del mundo. Existe una infinidad de pequeñas tiendas al detalle, y un número todavía más grande de mayoristas los abastece de mercancías, organizados en numerosas capas, muchas más de las que un directivo de otro país considera necesarias. Por ejemplo, es probable que los jabones pasen por tres mayoristas y una compañía de ventas después de salir del fabricante y antes de llegar a un expendio de venta al detalle. Un filete llega del ganadero al consumidor por un proceso en el que a menudo hay una docena de intermediarios.[...] La red de distribución refleja los lazos tradicionalmente estrechos entre muchas empresas japonesas [y concede] mucho mayor importancia a las relaciones personales con los usuarios. Aunque [estos canales aparentemente] son ineficientes y complicados, en el fondo sirven bien al consumidor japonés. Al no tener mucho espacio de almacenamiento en sus pequeñas casas, la mayoría de las amas de casa japonesas compran varias veces a la semana y prefieren tiendas más cómodas [y más personales] en sus vecindarios.⁹

Muchas compañías occidentales han tenido grandes dificultades para ingresar en la red de distribución japonesa tan vinculada y apegada a la tradición.

En el otro extremo, los sistemas de distribución de los países en desarrollo son dispersos e ineficientes, o incluso inexistentes. Por ejemplo, parecería que China e India son mercados gigantescos, cada uno con una población de más de mil millones de personas. Sin embargo, en realidad estos mercados son mucho más pequeños de lo que sugiere su población. A causa de los sistemas de distribución inadecuados de ambos países, la mayoría de las compañías sólo tienen un acceso rentable a una pequeña porción de la población ubicada en las ciudades más ricas de cada país. El sistema de distribución de China está tan fragmentado que los costos de logística ascienden al 15 por ciento de su producto interno bruto, un porcentaje mucho más alto que en la mayoría de los países. Después de 10 años de esfuerzo, incluso los directivos de Wal-Mart admiten que no han sido capaces de organizar una cadena de suministro eficiente en China.¹⁰

De esta forma, las compañías internacionales enfrentan un amplio rango de alternativas de canal. El diseño de sistemas de canal eficientes y efectivos, entre varios mercados internacionales y dentro de ellos, constituye un gran desafío. En el capítulo 19 se estudiarán con mayor profundidad las decisiones de la distribución internacional.

Decisiones de administración de canal

Una vez que la compañía ya revisó sus alternativas de canal y decidió cuál es el mejor diseño, debe poner en práctica y administrar el canal elegido. La administración del canal requiere seleccionar, administrar y motivar a los miembros individuales del canal, y evaluar su desempeño con el paso del tiempo.

Selección de miembros del canal

Los productores tienen distintas habilidades para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para contratar miembros de canales. Por ejemplo, cuando Toyota introdujo su línea Lexus en Estados Unidos, no tuvo problemas para atraer nuevos concesionarios. De hecho, tuvo que rechazar a muchos posibles distribuidores.

En el otro extremo se encuentran los productores que necesitan trabajar intensamente para conseguir suficientes intermediarios calificados. Por ejemplo, cuando Polaroid inició, no podía encontrar tiendas fotográficas que distribuyeran sus nuevas cámaras, y tuvo que recurrir a tiendas de comercio masivo. De manera similar, cuando U.S. Time Company trató por primera vez de vender sus relojes Timex económicos, la mayoría de las tiendas de joyería se rehusaron a aceptarlos. Entonces, la compañía se las arregló para introducir sus relojes en tiendas de comercio masivo, lo que resultó una buena decisión por el rápido crecimiento de este tipo de mercado.

Al seleccionar intermediarios, la compañía debe determinar cuáles son las características que distinguen a los mejores. Para esto, deberá evaluar los años que lleva cada miembro del canal en el negocio, las otras líneas que maneja, el registro de su crecimiento y utilidades, su nivel de cooperación y su reputación. Si los intermediarios son agentes de ventas, la compañía deseará evaluar el número y el carácter de las otras líneas que manejan, y el tamaño y la calidad de la fuerza de ventas. Si el intermediario es una tienda al detalle que desea una distribución exclusiva o selectiva, la compañía deberá evaluar sus clientes, su ubicación y su potencial de crecimiento futuro.

Administración y motivación de los miembros del canal

Una vez que se selecciona a los miembros del canal, éstos se deben administrar y motivar de forma continua para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través*

de los intermediarios, sino *para ellos y con ellos*. La mayoría de las compañías ven a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea; realizan una sólida *administración de las relaciones con los socios (ARS o CRM)* para forjar sociedades a largo plazo con los miembros del canal. Esto crea un sistema de marketing que cubre las necesidades *tanto* de la compañía *como* de sus socios de marketing.

Al administrar sus canales, una compañía debe convencer a los distribuidores de que tendrán mayor éxito si trabajan en conjunto como parte de un sistema cohesivo de transmisión de valor.¹¹ Así, P&G y Wal-Mart trabajan juntos para crear un valor superior para los consumidores finales; planean de manera conjunta las metas y estrategias de comercialización, los niveles de inventario y los planes de publicidad y promoción. De forma similar, GE Appliances ha creado un sistema alternativo de distribución llamado *CustomerNet* para coordinar, apoyar y motivar a sus distribuidores.

El GE CustomerNet ofrece a los distribuidores un acceso instantáneo *on line* al sistema de distribución y procesamiento de pedidos de GE Appliances, las 24 horas del día, los siete días de la semana. Al registrarse en el sitio Web de GE CustomerNet, los distribuidores pueden obtener especificaciones, fotografías, listas de características y comparaciones de modelos de cientos de aparatos GE. Los distribuidores verifican la disponibilidad y precios de productos, hacen pedidos y les dan seguimiento. Incluso tienen la posibilidad de crear folletos personalizados, pedir materiales en el punto de compra o descargar “catálogos publicitarios”, que consisten en anuncios de aparatos GE preparados profesionalmente, listos para insertar en medios locales. GE promete entregar la mayoría de sus productos al día siguiente de que se hace el pedido, de manera que los distribuidores sólo necesitan modelos de exhibición en sus tiendas. Esto reduce de manera drástica los costos de inventario y permite que incluso los distribuidores más pequeños tengan precios más competitivos. GE CustomerNet también ayuda a los distribuidores a vender aparatos electrodomésticos GE con mayor facilidad y eficacia. Un distribuidor podría colocar una terminal de computadora en el piso de exhibición, para que los vendedores y los clientes busquen en el sistema descripciones detalladas de los productos y verifiquen la disponibilidad de la línea completa de aparatos GE. Sin embargo, tal vez el mayor beneficio para GE Appliances consiste en que el sistema construye vínculos fuertes entre la compañía y sus distribuidores, y que los motiva a hacer un mayor esfuerzo para vender los productos de la empresa.¹²

Muchas compañías ahora están instalando sistemas integrados de alta tecnología para la administración de la relación con los socios, con la finalidad de coordinar todos sus esfuerzos

■ Creación de satisfacción y rentabilidad para los distribuidores: al utilizar el sistema CustomerNet de GE, los distribuidores tienen un acceso inmediato *on line* al sistema de distribución de GE Appliances, las 24 horas al día, los siete días de la semana, para verificar la disponibilidad y precios de productos, hacer pedidos y darles seguimiento. “En términos llanos, se trata de una innovación de compras en una sola parada que lo ayudará a vender.”



de marketing de canal. Así como utilizan sistemas de cómputo para la administración de las relaciones con los clientes (ARC) que facilitan el manejo de las relaciones con clientes importantes, las compañías ahora tienen a su disposición programas de cómputo ARS para reclutar, capacitar, organizar, administrar, motivar y evaluar las relaciones con sus socios de canal.

Evaluación de los miembros del canal

El productor debe verificar con regularidad el desempeño de los miembros del canal con respecto a estándares como las cuotas de ventas, los niveles promedio de inventario, el tiempo de entrega al cliente, el tratamiento dado a los bienes dañados o perdidos, la cooperación en la promoción y en los programas de capacitación de la empresa, y los servicios al cliente. La compañía debe reconocer y recompensar a los intermediarios que tienen un buen desempeño y que añaden valor para los clientes. A los intermediarios que tienen un desempeño deficiente se les debe brindar ayuda o, como último recurso, reemplazarlos. Quizá una compañía “re-califique” periódicamente a sus intermediarios y elimine a los más débiles.

Por último, los fabricantes necesitan ser sensibles a sus distribuidores. Aquellos que los tratan mal no sólo se arriesgan a perder su apoyo, sino también a tener algunos problemas legales. En el siguiente apartado describimos varios derechos y obligaciones de los fabricantes y de sus miembros de canal.

Política pública y decisiones de distribución

En su mayoría, las compañías tienen libertad legal para establecer los acuerdos de canal que les convengan. De hecho, las leyes que rigen los canales buscan evitar las tácticas de exclusión de algunas compañías, que evitan que otra empresa utilice un canal deseado. La mayoría de las leyes de canal establecen los derechos y las obligaciones mutuos de los miembros del canal, una vez que han iniciado una relación.

A muchos productores y mayoristas les gusta desarrollar canales exclusivos para sus productos. Cuando el vendedor sólo permite que ciertas tiendas manejen sus productos, esta estrategia se conoce como *distribución exclusiva*. Cuando el vendedor exige que estos distribuidores no manejen productos de los competidores, la estrategia se denomina *trato exclusivo*. Ambas partes se benefician de los arreglos exclusivos: el vendedor obtiene expendios más leales y confiables, y los distribuidores obtienen una fuente constante de abastecimiento y mayor apoyo por parte del vendedor. Sin embargo, los acuerdos exclusivos también evitan que otros productores vendan a esos distribuidores. Esta situación provoca que los contratos de trato exclusivo entren en el campo de acción de la ley Clayton de 1914. Los contratos son legales siempre y cuando no disminuyan de manera importante la competencia o tiendan a crear el monopolio, y siempre y cuando ambas partes participen en el acuerdo de manera voluntaria.

El trato exclusivo a menudo incluye *convenios territoriales exclusivos*. Es posible que el productor esté de acuerdo en no vender a otros distribuidores en cierta área, o que el comprador esté de acuerdo en vender únicamente en su propio territorio. La primera práctica es normal en el sistema de franquicia, como un medio para incrementar el entusiasmo y el compromiso del distribuidor. Además, es completamente legal: un vendedor no tiene la obligación legal de vender a través de más tiendas de las que desea. La segunda práctica, donde el productor trata de evitar que un distribuidor venda fuera de su territorio, se ha convertido en un problema legal importante.

En ocasiones, los productores de una marca reconocida la venden a los distribuidores únicamente si éstos manejan parte o el resto de la línea; a esto se le llama línea completa forzada. Este tipo de *convenios condicionados* no son necesariamente ilegales, pero violan la ley Clayton si tienden a disminuir la competencia de forma sustancial. Esta práctica tiende a evitar que los consumidores elijan libremente entre abastecedores rivales de otras marcas.

Finalmente, los productores tienen la libertad de seleccionar a sus distribuidores, aunque el derecho de terminar la relación con ellos tiene ciertas restricciones. En general, los vendedores tienen la posibilidad de eliminar distribuidores “por una causa”. Sin embargo, no podrían terminar sus relaciones con ellos si, por ejemplo, los distribuidores se rehúsan a cooperar en un acuerdo de legalidad dudosa, como un trato exclusivo o convenios condicionados.¹³

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado globalizado de la actualidad, a veces es más fácil vender un producto que llevarlo a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y movilizar sus productos y servicios para que estén a la disposición de los consumidores

en el surtido adecuado y en el momento y lugar correctos. La distribución física y la eficacia logística tienen un fuerte impacto tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. A continuación consideramos la naturaleza de la importancia de la administración logística en la cadena de suministro, las metas del sistema de logística, las principales funciones de logística y la necesidad de una administración integrada de la cadena de suministro.

Naturaleza e importancia de la logística de marketing

Logística de marketing (distribución física)

Tareas que intervienen en la planeación, implementación y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a cambio de utilidades.

Administración de toda la cadena de suministro

Administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales.

Para algunos gerentes, la logística de marketing sólo significa camiones y bodegas. Sin embargo, la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing** —también llamada **distribución física**— implica planear, poner en práctica y controlar el flujo físico de bienes, servicios e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades. En síntesis, se refiere a hacer llegar el producto correcto al cliente correcto, en el lugar y momento correctos.

En el pasado, la distribución física solía iniciar con los productos en la fábrica y trataba de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, las compañías de hoy prefieren un pensamiento de logística centrado en el cliente, que inicia en el mercado y procede hacia atrás a la fábrica, o incluso a las fuentes de suministro. La logística de marketing no sólo implica la *distribución hacia fuera* (mover los productos de la fábrica a los distribuidores y, por último, a los clientes), sino también la *distribución hacia dentro* (trasladar los productos y materiales de los proveedores a la fábrica) y la *logística invertida* (trasladar los productos dañados, no deseados o que hayan devuelto los consumidores o los distribuidores). Es decir, incluye la **administración de toda la cadena de suministro** —la administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, los productos finales y la información relacionada entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los consumidores finales, tal como se muestra en la figura 12.5.

De este modo, la tarea del gerente de logística consiste en coordinar las actividades de proveedores, agentes de compras, comerciantes, miembros del canal y clientes. Estas actividades abarcan el pronóstico, los sistemas de información, las compras, la planeación de producción, el procesamiento de pedidos, el inventario, el almacenamiento y la planeación de la transportación.

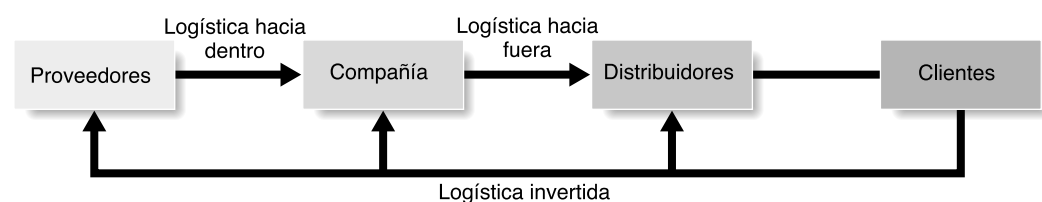
En la actualidad, las compañías hacen mayor énfasis en la logística por varias razones. Primero, porque lograrán una ventaja competitiva poderosa si utilizan una logística perfeccionada para dar a los clientes un mejor servicio y precios más bajos. Segundo, la logística eficaz representa enormes ahorros en los costos tanto a la compañía como a sus clientes. Casi el 20 por ciento del precio promedio de un producto corresponde a las actividades de envío y de transporte. El año pasado, las compañías estadounidenses gastaron más de \$930 mil millones (aproximadamente el 8.5 por ciento del producto interno bruto) en envolver, empaquetar, cargar, descargar, clasificar, volver a cargar y transportar mercancías. Tan sólo Ford tiene más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, partes de producción y refacciones en tránsito en un momento dado, lo que representa una factura de logística de alrededor de \$4 mil millones.¹⁴ La disminución de apenas una pequeña fracción de estos costos significa ahorros sustanciales.

En tercer lugar, el despliegue de una gran variedad de productos ha creado la necesidad de una administración logística más eficaz. Por ejemplo, en 1911, la típica tienda de abarrotes A&P manejaba sólo 270 artículos. El gerente de una tienda podía llevar en el bolsillo de su camisa su inventario en 10 páginas de papel de una libreta. En la actualidad, la tienda A&P promedio tiene un increíble inventario de más de 16,700 artículos. Una tienda de Wal-Mart Supercenter tiene más de 100,000 productos, 30,000 de los cuales son de abarrotes.¹⁵ Las actividades de ordenar, enviar, almacenar y controlar tal variedad de productos representan un enorme desafío de logística.

Por último, los avances en la tecnología de información han creado oportunidades para una distribución más eficiente. Las compañías de hoy utilizan avanzados programas de cómputo para la administración de las cadenas de suministro, así como sistemas de logística basados en Internet, escáneres en los puntos de venta, códigos uniformes de productos, búsqueda satelital y transferencias electrónicas de pedidos y datos de pagos. Este tipo de tecnología les permite administrar con rapidez y eficiencia el flujo de bienes, información y finanzas a través de la cadena de suministro.

FIGURA 12.5

Administración de la cadena de suministro.



■ La importancia de la logística: En cualquier momento, Ford tiene más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, partes de producción y refacciones en tránsito, lo que representa un gasto anual de logística de alrededor de \$4 mil millones.



Metas del sistema de logística

Algunas compañías establecen como su objetivo de logística la provisión del mejor servicio al cliente, con el menor costo. Por desgracia, ningún sistema de logística es capaz *al mismo tiempo* de maximizar el servicio al cliente y de minimizar los costos de distribución. Ofrecer el mejor servicio al cliente implica una entrega rápida, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas liberales de devolución y otros servicios; todo ello eleva los costos de distribución. En contraste, los mínimos costos de distribución implican una entrega más lenta, inventarios de menor tamaño y lotes de embarque más grandes, todo lo cual representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

La meta de la logística de marketing debe ofrecerse a 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 consiste en incrementar al máximo las *utilidades*, no las ventas. Por lo tanto, la compañía debe ponderar los beneficios de brindar niveles de servicio más altos en relación con los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores y cobran un precio más bajo. Otras ofrecen más servicio y cobran precios más altos para cubrir los costos elevados.

Principales funciones de logística

Dado un conjunto de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que minimice el costo de lograr tales objetivos. Las principales funciones de logística incluyen el *almacenamiento*, la *administración de inventarios*, el *transporte* y la *administración de información de logística*.

Almacenamiento

Los ciclos de producción y consumo pocas veces coinciden, por lo que muchas compañías deben almacenar sus bienes tangibles mientras esperan venderlos. Por ejemplo, Snapper, Toro y otros fabricantes de podadoras mantienen sus plantas en funcionamiento todo el año, y almacenan sus productos para las fuertes temporadas de compras 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 clientes estén listos para adquirirlos.

Una compañía debe decidir *cuántos* y *qué tipos* de almacenes necesita, y *dónde* estarán ubicados. La compañía utiliza *bodegas* o *centros de distribución*. Las bodegas almacenan bienes por periodos de moderados a largos. Los **centros de distribución** están diseñados para movilizar bienes, y no sólo para almacenarlos. Se trata de almacenes grandes y con una gran automatización, adecuados para recibir bienes de diversas fábricas y proveedores, tomar pedidos, cumplirlos de manera eficiente y entregar los bienes a los clientes con la mayor rapidez posible.

Centro de distribución

Bodega grande, muy automatizada, diseñada para recibir mercancía 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 78 enormes centros de distribución en Estados Unidos, y otros 37 alrededor del mundo. Un solo centro, que quizás atienda las necesidades diarias de 165 tiendas Wal-Mart, generalmente tiene más de un millón de pies cuadrados de espacio (aproximadamente la superficie de 24 campos de fútbol) bajo el mismo techo. Un enorme centro ubicado cerca de Williamsburg, Virginia, mide más de 3 millones de pies cuadrados. En un centro típico, escáneres de rayos láser envían alrededor de 190,000 cajas de bienes al día, a lo largo de 11 millas de bandas transportadoras, y los 1,000 trabajadores del centro cargan o descargan aproximadamente 500 camiones diariamente. El centro de distribución Wal-Mart de Monroe, Georgia, contiene un congelador de 127,000 pies cuadrados con capacidad para almacenar 10,000 plataformas, un espacio suficiente para 58 millones de paletas heladas.¹⁶

Como sucede con casi todo hoy en día, la tecnología del almacenamiento ha sufrido cambios drásticos en los últimos años. Los almacenes viejos y con muchos pisos, que utilizaban métodos obsoletos para el manejo de los materiales, son reemplazados por *almacenes automatizados* más nuevos y de un solo piso que cuentan con sistemas computarizados para el manejo de materiales y que requieren pocos trabajadores. Las computadoras y los escáneres leen los pedidos y controlan los elevadores de los camiones, los montacargas eléctricos o los robots para reunir los bienes, transportarlos a las zonas de carga e imprimir las facturas.

Administración de inventarios

La administración de los inventarios también afecta a la satisfacción del cliente. Al respecto, los gerentes deben mantener el delicado equilibrio entre un inventario demasiado excesivo y uno ineficiente. Con un inventario insuficiente, la compañía se arriesga a no tener los productos cuando los clientes deseen adquirirlos. Para solucionar esto, la compañía necesita embarques o producción de emergencia. Un inventario excesivo implica costos más elevados y existencias obsoletas. De este modo, para administrar el inventario, las compañías deben equilibrar los costos de tener inventarios más grandes con las ventas y utilidades resultantes.

Muchas compañías han reducido de manera importante sus inventarios y los costos relacionados, a través de sistemas de logística *justo a tiempo*. Con estos sistemas, los productores y los detallistas sólo tienen inventarios pequeños de refacciones o mercancía, a menudo suficientes para unos cuantos días de operaciones. Por ejemplo, Dell, productor experto justo a

■ Tecnología de logística: En un futuro no tan lejano, la tecnología de autoidentificación o “etiqueta inteligente” podría lograr que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75 por ciento del costo de un producto, sea inteligente y automatizada.



tiempo, tiene sólo de 3 a 5 días de inventario, mientras que sus competidores tienen hasta 40 o incluso 60 días.¹⁷ Los nuevos artículos llegan exactamente cuando se necesitan, en lugar de almacenarse en el inventario hasta que empiecen a utilizarse. Los sistemas justo a tiempo requieren un pronóstico preciso junto con una entrega rápida, frecuente y flexible, de manera que el nuevo suministro esté disponible cuando se necesite. Estos sistemas permiten ahorros sustanciales en los costos de inventario y de manejo.

Los mercadólogos siempre buscan nuevas formas para lograr que la administración del inventario sea más eficiente. En un futuro no muy lejano, probablemente el manejo del inventario se vuelva automatizado por completo. Por ejemplo, en el capítulo 3, nos referimos a la tecnología de las “etiquetas inteligentes”, en la que pequeños microprocesadores de transmisión se insertan en los empaques y en productos de todo tipo, desde flores y máquinas de afeitar hasta neumáticos. Los productos “inteligentes” podrían hacer que toda la cadena de suministro, que representa casi el 75 por ciento del costo de un producto, sea inteligente y automatizada. En cualquier momento, las compañías conocerían con exactitud la localización física de un producto dentro de la cadena de suministro. Los “anaqueles inteligentes” no sólo les indicarían el momento de hacer un nuevo pedido, sino que también harían el pedido de manera automática a sus proveedores. Este tipo de interesantes aplicaciones de la nueva tecnología de la información revolucionarán la distribución tal como la conocemos.¹⁸

Transporte

La elección de los transportistas tiene repercusiones en los precios de los productos, el desempeño de la entrega y las condiciones de los bienes a su llegada, y todo ello afecta la satisfacción del cliente. Al enviar mercancías a sus bodegas, distribuidores y clientes, una compañía elige entre cinco modos principales de transporte: camión, ferrocarril, vía acuática, ductos y vía aérea, junto con una forma alterna para los productos digitales: Internet.

Los *camiones* han incrementado su participación en el transporte de manera constante, y ahora representan casi el 41 por ciento de la carga total en miles de toneladas (más del 65 por ciento del tonelaje actual). En Estados Unidos, cada año los camiones viajan más de 600 mil millones de millas —lo que equivale casi a 1.3 millones de viajes alrededor de la Luna— para transportar 7,700 millones de toneladas de carga. Los camiones son muy flexibles en cuanto a

■ Roadway Express y otras compañías camioneras han incorporado muchos servicios en los últimos años, como el rastreo satelital de cargamentos y tractores con dormitorios que mueven la carga durante las 24 horas del día.



sus rutas y horarios, y por lo general ofrecen un servicio más rápido que el ferrocarril; son eficientes para transportar mercancías valiosas a distancias cortas. Las compañías camioneras han incorporado muchos servicios en los últimos años. Por ejemplo, Roadway Express y la mayoría de los demás transportistas ahora ofrecen el rastreo satelital de embarques y tractores con dormitorio que transportan cargas las 24 horas del día.

Los *ferrocarriles* representan el 37 por ciento del total de cargas transportadas en miles de toneladas. Constituyen una de las formas menos costosas para transportar grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales, productos agrícolas y silvícolas— a largas distancias. En años recientes, los ferrocarriles han aumentado los servicios que ofrecen a sus clientes al diseñar nuevos equipos para manejar categorías especiales de bienes, como vagones planos para transportar remolques de camión, y al brindar servicios en tránsito, como el desvío de mercancías a otros destinos sobre la marcha y el procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los *transportes acuáticos*, que representan alrededor del 10 por ciento de la carga en miles de toneladas, transportan grandes cantidades de bienes por barcos y barcazas en vías marítimas costeras y pluviales de Estados Unidos. Aun cuando el costo del transporte acuático es muy bajo para productos voluminosos, no perecederos y de poco valor como arena, carbón, granos, aceite y minerales metálicos, es la forma de transporte más lenta y tal vez se vea afectada por el clima. Los *ductos* son un medio especializado para transportar petróleo, gas natural y sustancias químicas desde las fuentes naturales hasta los mercados. La mayoría de los ductos se utilizan para que sus dueños transporten sus productos.

A pesar de que los transportistas *aéreos* mueven menos del 1 por ciento de los bienes de Estados Unidos, constituyen una forma de transporte importante. Las tarifas de la carga aérea son mucho más altas que las de los ferrocarriles o los camiones, pero es el medio ideal cuando se necesita rapidez o se requiere llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los artículos perecederos (pescado fresco, flores cortadas), y artículos valiosos que no son muy voluminosos (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han descubierto que la carga aérea reduce los niveles de inventarios, los costos de empaque y el número de bodegas necesarias.

Internet envía productos digitales de los productores a los clientes por medio de satélite, módem de cable o cable telefónico. Las compañías de programas de cómputo, los medios de comunicación masiva, las empresas de música y las instituciones educativas utilizan Internet para enviar productos digitales. En tanto que estas compañías utilizan principalmente transportes tradicionales para distribuir discos compactos, periódicos y otros artículos, Internet tiene el potencial de disminuir los costos de distribución de los productos. Mientras que los aviones, los camiones y los trenes movilizan cargas y paquetes, la tecnología digital transporta bits de información.

Las compañías también utilizan el **transporte intermodal**, que es la combinación de dos o más formas de transporte. El término *piggyback* describe el uso de ferrocarril y de camiones; *fishyback* se refiere al transporte por agua y camiones; *trainship* abarca transporte por agua y ferrocarril; y *airtruck* se refiere al transporte por aire y camiones. La combinación de transportes representa ventajas que un solo modo no ofrece. Cada combinación implica ventajas para la empresa. Por ejemplo, la modalidad *piggyback* no sólo es más barata que el camión, sino que también brinda flexibilidad y conveniencia.

Al elegir un modo de transporte para un producto, las compañías deben considerar muchos aspectos: velocidad, confiabilidad, disponibilidad, costo y otros. Así, si se necesita velocidad, el camión y el transporte aéreo son las principales opciones; si la meta es un costo bajo, los ductos y el transporte acuático serán la mejor selección.

Administración de información logística

Las compañías administran sus cadenas de suministro a través de información. Los socios del canal a menudo se ponen en contacto para compartir información y tomar las mejores decisiones conjuntas de logística. Desde la perspectiva de la logística, los flujos de información tales como los pedidos de los clientes, la facturación, los niveles de inventario e incluso los datos de los clientes están muy relacionados con el desempeño del canal.

La información se podría compartir y administrar de muchas formas: por correo o por teléfono, a través de los vendedores, por medio de Internet o a través del *intercambio electrónico de datos (EDI)*, el intercambio computarizado de datos entre organizaciones. Wal-Mart, por ejemplo, mantiene conexiones EDI con el 20 por ciento de sus 91,000 proveedores. En un solo mes, JC Penny utiliza el EDI para compartir más de 5.5 millones de documentos con sus socios.¹⁹ La compañía busca diseñar un proceso sencillo, accesible, rápido y exacto para capturar, procesar y compartir información del canal.

En algunos casos, se pide a los proveedores que generen pedidos y organicen entregas para sus clientes. Muchos detallistas grandes, como Wal-Mart y Home Depot, trabajan en estrecha colaboración con grandes proveedores como Procter & Gamble o Black & Decker para establecer sistemas de *inventario administrado por el vendedor (IAV)* o sistemas de *reabastecimiento continuo de inventario*. Con el uso de IAV el cliente comparte con el proveedor datos en tiempo real sobre ventas y niveles actuales de inventario. Luego, el proveedor asume toda la responsa-

Transporte intermodal

Combinación de dos o más formas de transporte.

bilidad de la administración de los inventarios y de las entregas. Incluso algunos detallistas llegan a transferir los costos de inventario y entrega al proveedor; este tipo de sistemas requieren de una cooperación estrecha entre el comprador y el vendedor.

Aquí está un ejemplo de cómo dos socios del canal, Sara Lee y Target Corporation, comparten información y coordinan sus funciones de logística:

La división Branded Apparel del enorme corporativo Sara Lee afirma que la disposición del detallista Target Corporation para compartir información con los proveedores, separa a esta compañía de sus competidores. El Sistema de Comercialización Global (GMS) de Target, su sistema de administración de la cadena de suministro, consiste en más de 60 aplicaciones, que incluyen el análisis de los pronósticos, pedidos y tendencias. Las tiendas Target podrían utilizar el GMS para pedir cierto número de sudaderas a Branded Apparel de Sara Lee sólo especificando el estilo. Conforme la fecha de entrega se acerca, Target analiza la tendencia de colores y tallas. Con base en estos pronósticos, Sara Lee fabrica lotes de ensayo y Target comienza a venderlos. Si los clientes compran más sudaderas azul marino de lo previsto, Target ajusta su pedido. El resultado: tanto Sara Lee como Target tienen menos artículos en su inventario, al mismo tiempo realizan un mejor trabajo al cubrir las preferencias de los clientes y, en consecuencia, el número de rebajas es menor.²⁰

Administración logística integrada

Administración 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, con el fin de maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

En la actualidad, cada vez más compañías adoptan el concepto de **administración logística integrada**, el cual reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren del *trabajo en equipo*, tanto dentro de la compañía, como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, sus diversos departamentos deben trabajar estrechamente para maximizar su desempeño logístico. Fuera de la compañía, ésta debe integrar su sistema de logística con el de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

Trabajo de equipo multifuncional dentro de la compañía

En la mayoría de las empresas, la responsabilidad de diversas actividades de logística se asigna a muchas unidades funcionales diferentes: marketing, ventas, finanzas, operaciones y compras. Con demasiada frecuencia, cada función trata de optimizar su propio desempeño logístico sin tomar en cuenta las actividades de las otras funciones. Sin embargo, las actividades de transporte, inventarios, almacenamiento y procesamiento de pedidos interactúan, a menudo de forma inversa. Los niveles bajos de inventarios reducen los costos de mantenimiento de inventarios, pero también podrían reducir el servicio al cliente 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 funciones que deben coordinar para lograr un desempeño logístico general superior.

La meta de la administración logística integrada es armonizar todas las decisiones de distribución de la compañía. Las estrechas relaciones de trabajo entre las funciones se logran de varias formas. Algunas compañías han organizado comités permanentes de logística, formados por gerentes encargados de distintas actividades de distribución física. Las compañías también pueden crear puestos gerenciales que vinculen las actividades de logística de las áreas funcionales. Por ejemplo, Procter & Gamble cuenta con gerentes de abasto que administran todas las actividades de la cadena de suministro para cada una de las categorías de productos. Muchas empresas cuentan con un vicepresidente de logística que tiene autoridad sobre varias funciones. Por último, las compañías tienen la opción de utilizar avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro de todo el sistema, que ofrecen diversos proveedores.²¹ Lo importante es que la empresa debe coordinar su logística y sus actividades de marketing para crear una gran satisfacción en el mercado, a un costo razonable.

Creación de sociedades de canal

Las compañías no sólo han de mejorar su propia logística, sino que también deben trabajar con otros miembros del canal para mejorar su distribución completa. Los miembros de un canal de distribución están vinculados estrechamente para crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos. El sistema de distribución de una empresa es otro de sus sistemas de suministro. El éxito de cada miembro del canal depende del desempeño de toda la cadena de suministro. Por ejemplo, Wal-Mart cobrará los precios al detalle más bajos sólo si su cadena de suministro completa —que consta de miles de proveedores de mercancía, compañías transportistas, almacenes y proveedores de servicios— opera a un nivel máximo de eficiencia.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y establecen sociedades sólidas con proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de ca-

- Administración de la cadena de suministro: Muchas compañías se asocian a través de proyectos compartidos.



nal. Muchas compañías han formado *equipos multifuncionales* o *multicompañías*. Por ejemplo, Procter & Gamble cuenta con un equipo de casi 100 personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, la sede de Wal-Mart. Este equipo trabaja de forma conjunta con sus contrapartes de Wal-Mart para descubrir formas de disminuir los costos de su sistema de distribución. El trabajo conjunto no sólo beneficia a P&G y a Wal-Mart, sino también a sus consumidores finales en todos los países donde opera.

Otras compañías se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos detallistas grandes trabajan de cerca con proveedores en programas dentro de las tiendas. Home Depot permite que proveedores importantes usen sus tiendas como terreno de prueba para nuevos programas de comercialización. Los proveedores pasan tiempo en las tiendas de Home Depot para observar las ventas de sus productos y la forma en que los clientes se relacionan con ellos. Luego, crean programas hechos especialmente para Home Depot y sus clientes. Es evidente que tanto el proveedor como el cliente se benefician de este tipo de sociedades. Lo importante es que todos los miembros de la cadena de suministro trabajen juntos por la causa de servir a los consumidores finales.

Para conocer sus necesidades y comportamiento, en conjunto con sus proveedores, la cadena ofrece en algunas de sus tiendas en América Latina talleres gratuitos, que enseñan a los clientes desde cómo usar herramientas hasta cómo reparar gabinetes. También hay talleres para niños de entre 6 y 12 años de edad que van acompañados de sus padres. Los talleres son prácticos y educativos, basados en los “kits” prefabricados por proveedores diversos. La idea es que los niños puedan mejorar sus habilidades con herramientas y proyectos. De esta manera, ellos descubrirán sus talentos y podrán compartirlos con sus padres.

Terceros proveedores de logística (3PL)

Proveedor de logística independiente que realiza algunas o todas las funciones necesarias para introducir el producto de su cliente al mercado.

Logística de terceros proveedores

La mayoría de los negocios realizan sus propias funciones de logística. Sin embargo, un número creciente de compañías ahora subcontrata una parte o todas sus funciones logísticas con **terceros proveedores de logística (3PL)**, como Supply Chain Services de UPS, Ryder Systems, FedEx Logistics, Roadway Logistics Service o Emory Global Logistics (véase Marketing Real 12.2). Estas compañías de logística integrada realizan cualquiera de las funciones, o todas, que se requieren para llevar el producto de sus clientes al mercado.

Marketing real 12.2

Logística de terceros proveedores: Mejora de cadenas de suministro lentas y saturadas

A la mayor parte de las grandes compañías les gusta fabricar y vender sus productos. Sin embargo, muchas de ellas repudian el “engorroso trabajo” de logística; detestan empacar, cargar, descargar, clasificar, almacenar, volver a cargar, transportar y rastrear como se requiere para abastecer sus fábricas y hacer llegar los productos a los clientes.

Tanto odian esto que casi el 83 por ciento de las compañías productoras más grandes de Estados Unidos ahora dejan parte de su logística, o toda ella, a terceros proveedores de logística (3PL), en comparación con sólo el 38 por ciento de hace una década. Estos 3PL ayudan a las compañías a mejorar sus cadenas de suministro lentas y saturadas, a recortar inventarios y a hacer llegar los productos a los clientes con mayor rapidez y confiabilidad. A continuación presentamos algunos ejemplos:

Ford: Durante muchos años, la plaga de la mayor parte de los concesionarios Ford era el anticuado sistema que utilizaba el fabricante de automóviles para llevar los vehículos de la fábrica a las salas de exhibición. Esto podía tomar hasta un mes, si no se perdían en el camino. Además, Ford no siempre era capaz de indicar con exactitud a sus concesionarios lo que les iba a llegar, o incluso cuál era el inventario que se encontraba en las vías del tren más cercanas. “Perdíamos el rastro de ferrocarriles llenos de automóviles”, recuerda Jerry Reynolds, propietario de Prestige Ford en Garland, Texas. “Era una locura.”

Sin embargo, hace tres años, Ford entregó su tortuosa red de distribución a una fuente insólita: UPS. En un proyecto conjunto con el fabricante de automóviles, UPS rediseñó toda la red de distribución estadounidense de Ford. Al final, UPS presentó un sistema de rastreo similar al que utiliza para supervisar sus 13.8 millones de paquetes diarios: pegó etiquetas con códigos de barras en los parabrisas de los 4 millones de automóviles que salen de las plantas estadounidenses de Ford cada año y que suben a los vagones. El resultado: UPS disminuyó en un 40 por ciento el tiempo que toma a los automóviles llegar a los lotes de los concesionarios, para dejarlo en un promedio de 10 días. Sólo el primer año esto disminuyó los costos de inventario de Ford en \$125 millones de dólares. Además, el nuevo sistema facilita que los concesionarios determinen cuáles son los modelos de mayor demanda. “Se trata de la transformación más sorprendente que he visto en mi vida”, comenta el concesionario Reynolds. “La última pregunta que hice a UPS fue: ‘¿Podrían hacernos llegar las refacciones de esta forma?’”

Sony: Sony sabe de logística. De hecho, la compañía considera que la logística es una de sus ventajas competitivas. Entonces, tal vez usted se pregunte por qué un líder de la industria subcontrataría la mitad de sus necesidades de distribución en México a Redwood Systems, un proveedor de logística que tiene sus oficinas centrales en Atlanta. Las razones son el crecimiento y rapidez en el mercado. “En México, la logística es difícil por la falta de infraestructura”, comenta Carlos Rojas, gerente de la división de logística de Sony Electronics, México. “Con estas limitaciones, sin un socio 3PL no podríamos sacar ventaja de un mercado en crecimiento, en el que nuestras operaciones se expanden con rapidez.” En la actualidad, Redwood maneja más de 500 productos diferentes, y 15,000 refacciones para Sony. Se reciben productos de todas partes del mundo, en cantidades que van desde paque-



■ Logística de terceros proveedores: El grupo Supply Chain Solutions de UPS ayuda a que las empresas acorten sus cadenas de suministro y que, al mismo tiempo, logren un valor estratégico.

tes hasta contenedores completos. Redwood transporta unos 200 pedidos al día, con un promedio de 10 artículos de línea por pedido. “Al contratar a Redwood para que maneje los detalles cotidianos de nuestra distribución en México”, comenta Rojas, “podemos concentrarnos en el marketing y las ventas, y no en la logística”.

National Semiconductor: A principios de la década de 1990, National Semiconductor —cuyos microprocesadores terminan dentro de muchos productos, desde automóviles y computadoras, hasta equipo de telecomunicaciones— enfrentó una pesadilla de logística. National producía y armaba microprocesadores en 13 plantas situadas en Estados Unidos, Gran Bretaña, Israel y el sudeste asiático. Luego, los productos terminados se enviaban a una serie de clientes grandes, como IBM, Toshiba, Ford y Siemens, cada uno con fábricas dispersas por todo el mundo. En su camino a los clientes, los microprocesadores viajaban por una de 20,000 rutas directas, principalmente en las bodegas de carga de aviones de 12 aerolíneas y tenían que detenerse en el camino en 10 almacenes distintos. El desempeño logístico de National dejaba mucho que desear: el 95 por ciento de sus productos se entregaban en un plazo de 45 días después del pedido. El otro 5 por ciento tardaba hasta 90 días. Como los clientes nunca sabían

(continúa)

Logística de terceros proveedores: Mejora de cadenas de suministro lentas y saturadas

continuación

cuál era el 5 por ciento llegaría tarde, exigían 90 días de inventario para todo. “Teníamos una inundación de inventario en todo el sistema”, comenta un directivo de National.

Mientras que la compañía sabía mucho acerca de la fabricación de microprocesadores, no tenía idea de cómo arreglar su logística. Entonces, en lugar de contratar a sus propios especialistas, contrató a UPS para administrar su distribución mundial. Los resultados fueron sorprendentes. Al subcontratar su logística, National ahorra casi un 20 por ciento en costos de distribución. Al mismo tiempo, el servicio al cliente y el tiempo de entrega mejoraron de forma notable. La compañía ahora transporta los productos de la fábrica a sus clientes internacionales en un promedio de 48 horas, en lugar de 45 días.

Saturn: El sistema de producción justo a tiempo de Saturn permite un inventario casi inexistente en la planta. La compañía se basa en un sistema de logística de clase mundial en el que los componentes fluyen a la fábrica en el momento preciso en que se necesitan. Saturn es tan bueno para administrar su cadena de suministro que en 4 años sólo ha tenido que detener su producción una vez, durante 18 minutos, porque el componente correcto no llegó a tiempo. Sin embargo, la mayoría del crédito corresponde a Ryder Integrated Logistics. Ryder, mejor conocido por arrendar camiones, administra la extensa cadena de suministro de Saturn para trasladar los materiales, componentes y productos del fabricante de automóviles, de forma eficiente y confiable, del proveedor a la fábrica y de ahí a la sala de exhibición del concesionario.

Para mantener en operación las líneas de ensamblado de Saturn, Ryder transporta miles de componentes preinspeccionados y preclasificados, lo que implica más de 2,200 transacciones de plataforma de recepción al día, en tiempos de entrega de cinco minutos. Ryder mantiene sus componentes, personal y camiones a un ritmo de movimiento de alta tecnología casi constante. Por ejemplo, según una anécdota, al entregar componentes de servicio a los concesionarios de Saturn, los conductores de Ryder “conectan una llave plástica, cargada con datos electrónicos, en una computadora a bordo. La pantalla les indica exactamente adónde deben ir, que rutas deben tomar, y cuánto tardarán en llegar ahí”. La eficaz administración de la cadena de suministro de Ryder reduce en costos más bajos, operaciones más eficientes, concesionarios más productivos y, en última instancia, en clientes más satisfechos.

Fuentes: Los ejemplos y otra información se encontraron o adaptaron de “Chipmaker Expands Its Relationship with 3PL into New Markets”, *Purchasing*, 20 de marzo de 2003, pp. S11-S12; Ronald Henkoff, “Delivering the Goods”, *Fortune*, 28 de noviembre de 1994, pp. 64-77; “Even a Logistic Leader Needs Help Some of the Time”, *Modern Materials Management*, diciembre de 2000, p. S15; “Add Value to Your Supply Chain—Hire a 3PL”, *Materials Management and Distribution*, enero-febrero de 2004, p. A3; y Dean Foust, “Big Brown’s New Bag”, *Business Week*, 19 de julio de 2004, pp. 54-56.

Por ejemplo, la unidad Supply Chain Services de UPS ofrece a sus clientes un amplio rango de servicios de logística, desde control de inventarios, almacenamiento y administración de transportes, hasta servicio al cliente y cumplimiento:

UPS aplica décadas de experiencia en la administración de su propia red mundial de entregas para funcionar como gerente de tráfico de redes corporativas de distribución dispersas en Estados Unidos; realiza todo tipo de funciones, desde planear los itinerarios de los aviones, trenes y barcos en los que se transportan los bienes, hasta comprar y administrar centros de distribución y bodegas para las compañías. UPS se encarga de casi cualquier área de logística de sus clientes, desde arreglar aparatos electrónicos dañados, hasta responder llamadas telefónicas de los clientes sobre la expedición de tarjetas de crédito corporativas. En el caso de Jockey International, UPS no sólo administra una bodega, sino que también maneja las órdenes de pedidos de Internet. La ropa que se adquiere en el sitio Web de Jockey la empaca el personal de bodega de UPS y la entregan los conductores de UPS. Y, si surgen problemas, los representantes de UPS los resuelven por teléfono. UPS también repara computadoras portátiles para Toshiba America, instala máquinas de rayos X en Europa para Philips Medical Systems y viste ositos para TeddyCrafters.²²

Según una encuesta reciente realizada a altos directivos de logística de las 500 compañías de Fortune, el 83 por ciento de estas empresas recurren a los servicios de logística de terceros proveedores (también conocida como *logística subcontratada* o *logística por contrato*).²³

Las compañías utilizan a terceros proveedores de logística por varias razones. Primero, como llevar el producto al mercado es su actividad fundamental, estos proveedores a menudo lo hacen de forma más eficiente y a un menor costo. Según un estudio, la subcontratación con frecuencia representa un ahorro del 15 al 30 por ciento en los costos.²⁴ En segundo lugar, la subcontratación de la logística deja a la compañía en la libertad de concentrarse con mayor intensidad en su negocio principal. Por último, las compañías de logística integrada entienden los entornos de logística cada vez más complejos. Esto resulta útil sobre todo para las compañías que tratan de 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 la logística, y que incluyen las normas de empaque, los límites del tamaño y peso de los camiones, y controles de la contaminación por ruido y emisiones. Al subcontratar su logística, una empresa adquiere un sistema de distribución pan-europeo completo sin incurrir en los costos, retrasos y riesgos asociados con el establecimiento de su propio sistema.

> Repaso de conceptos <

Las decisiones del canal de marketing son algunas de las más importantes que enfrenta la gerencia. Las decisiones de canal de una compañía afectan de manera directa a las otras decisiones de marketing. La gerencia debe tomar las decisiones de canal de forma cuidadosa, e incorporar las necesidades del presente al probable entorno de ventas del mañana. Algunas empresas ponen muy poca atención a sus canales de distribución, aunque otras utilizan creativos sistemas de distribución para lograr una ventaja competitiva.

1. Explique por qué las compañías utilizan canales de marketing y analice las funciones que desempeñan estos canales.

La mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de establecer un *canal de marketing* (o *canal de distribución*), esto es, un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o del usuario de negocios. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta sería capaz de lograr por su cuenta.

Los canales de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a completar transacciones al reunir y distribuir la *información* necesaria para planear y realizar intercambios; al desarrollar y distribuir *comunicaciones* persuasivas acerca de una oferta; al desempeñar trabajo *de contacto*, encontrando y comunicándose con posibles compradores; al *hacer ajustes*, es decir, moldear y adaptar la oferta a las necesidades de los compradores; y al realizar *negociaciones* para lograr un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta, con la finalidad de transferir la propiedad. Otras funciones ayudan a *realizar* las transacciones completadas al ofrecer la *distribución física* (el transporte y almacenamiento de los bienes); al *financiar* (adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos de la labor de canal); y al *asumir los riesgos* de la labor de canal.

2. Analice la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para desempeñar el trabajo del canal.

El canal es más eficaz cuando se asigna a cada miembro la tarea que mejor realiza. De manera ideal, puesto que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito general del canal, todas las compañías deben trabajar en conjunto de manera continua; deben comprender y aceptar sus funciones, coordinar sus metas de actividades y cooperar para lograr las metas generales del canal. Al cooperar, serán capaces de percibir, servir y satisfacer al mercado meta con mayor eficacia. En una compañía grande, la estructura formal de la organización asigna las funciones y confiere el liderazgo necesario. Sin embargo, en un canal de distribución conformado por empresas independientes, el liderazgo y el poder no se establecen de manera formal. Por tradición, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y manejar el conflicto. Sin embargo, en años recientes han aparecido nuevos tipos de organizaciones de canal que poseen un liderazgo más sólido y que muestran un mejor desempeño.

3. Identifique las principales alternativas de canal de que dispone una compañía.

Cada compañía identifica formas alternativas para llegar a su mercado. Los medios disponibles varían desde las ventas directas hasta el uso de uno, dos, tres o más *niveles de canal* intermediarios. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y, en ocasiones, drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de *sistemas de marketing vertical*, *horizontal* y *multicanal*. Estas tenden-

cias afectan a la cooperación, el conflicto y la competencia del canal. El *diseño de canal* inicia con la evaluación de las necesidades de servicios de los clientes del canal, y los objetivos y limitaciones del canal de la compañía. Luego, la compañía identifica las principales alternativas de canal en términos de los *tipos* de intermediarios, el número de intermediarios y las *responsabilidades de canal* de cada uno. Cada alternativa de canal se evalúa de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptativos. La administración de canal requiere seleccionar intermediarios calificados y motivarlos. También habrá que evaluar con regularidad a cada uno de los miembros de canal.

4. Explique cómo las compañías seleccionan, motivan y evalúan a los miembros del canal.

Los productores difieren con respecto a su habilidad para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos no tienen problemas para conseguir miembros de canal; otros deben trabajar intensamente para encontrar un número suficiente de intermediarios calificados. Al seleccionar intermediarios, la compañía debe evaluar las características de cada miembro del canal y seleccionar a aquellos que se ajusten mejor a sus objetivos. Una vez seleccionados, los miembros del canal deben motivarse continuamente para que realicen su mayor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios sino *para* ellos; tiene que trabajar para forjar relaciones a largo plazo con sus socios de canal y crear un sistema de marketing que cubra las necesidades *tanto* del fabricante como de los socios. La compañía también tendrá que verificar con regularidad el desempeño de los miembros del canal con respecto a las normas establecidas, para recompensar a los intermediarios que tengan un buen desempeño, y ayudar o reemplazar a los débiles.

5. Analice la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y la administración integrada de la cadena de suministro.

Así como las compañías dan mayor reconocimiento al concepto de marketing, un mayor número de negocios presta atención a la *logística de marketing* (o *distribución física*). La logística es un área con un alto potencial de ahorro en los costos y mayor satisfacción del cliente. La logística de marketing no sólo abarca la *distribución hacia fuera*, sino también la *distribución hacia dentro* y la *distribución inversa*, es decir, comprende toda la *administración de la cadena de suministro*, que se define como la administración de flujos de valor añadido entre los proveedores, la compañía, los distribuidores y los usuarios finales. No existe un sistema de logística que permita maximizar el servicio al cliente y minimizar los costos de distribución al mismo tiempo. En cambio, la meta de la administración logística es brindar un nivel *meta* de servicio al menor costo. Las principales funciones de logística son el *procesamiento de pedidos*, el *almacenamiento*, la *administración del inventario* y la *transportación*.

El concepto de *administración integrada de la cadena de suministro* reconoce que una logística eficiente requiere de un trabajo en equipo que se manifiesta en relaciones estrechas de trabajo entre áreas funcionales dentro de la compañía y entre diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las compañías lograrían una armonía entre las funciones de logística al crear equipos multifuncionales, puestos gerenciales de suministro integrado y puestos ejecutivos de logística de alto nivel con autoridad multifuncional. Las sociedades de canal adoptan la forma de equipos multicompañía, proyectos compartidos o sistemas para compartir información. En la actualidad, algunas compañías contratan servicios de logística de terceros proveedores (3PL) para ahorrar costos, aumentar la eficiencia y lograr un acceso más rápido y eficaz a los mercados mundiales.

> Términos clave <

Administración de toda la cadena de suministro 384	Canales de marketing indirecto 368	Nivel de canal 368	Sistema de marketing vertical (SMV) 371
Administración logística integrada 389	Centro de distribución 385	Organización de franquicia 372	SMV administrado 372
Canal de distribución convencional 371	Conflicto de canal 369	Red de transferencia de valor 366	SMV contractual 372
Canal de marketing (o canal de distribución) 366	Desintermediación 374	Sistema de distribución multicanal (o canal de marketing híbrido) 373	SMV corporativo 371
Canal de marketing directo 368	Distribución exclusiva 379	Sistema de marketing horizontal 373	Terceros proveedores de logística (3PL) 390
	Distribución intensiva 379		Transportación intermodal 388
	Distribución selectiva 379		
	Logística de marketing (o distribución física) 384		

> Análisis de conceptos <

1. Describa al menos tres canales de marketing diferentes que un libro de texto nuevo podría tomar para llegar del editor al estudiante consumidor.
2. En el capítulo se citan a IBM y a Schwab como ejemplos de distribución multicanal. Analice las ventajas y desventajas de elegir canales de marketing híbridos.
3. La selección de los miembros de canal suele ser una tarea difícil, pero una vez realizada, hay que enfocarse en la administración y motivación de la relación con los socios de canal. Identifique los principales desafíos que enfrenta una organización al administrar a sus miembros de canal. ¿Cuáles son algunos de los métodos que emplean las compañías para motivar a sus socios de canal?
4. Dé tres razones por las que la administración de la cadena de suministro es una parte importante de la red de transferencia de valor.
5. ¿Por qué una compañía debe considerar la contratación de sus funciones de logística?
6. ¿Cuáles son los objetivos generales de la administración integrada de la cadena de suministro? ¿Qué haría una compañía para establecer las relaciones de trabajo estrechas que se necesitan para una administración eficaz de la cadena de suministro?

> Aplicación de conceptos <

1. Imagine que es vendedor de una agencia que se dedica a la intermediación de medios publicitarios, que representa cuatro publicaciones de negocios que no compiten entre sí. Responda a las siguientes preguntas planteadas por el vicepresidente de marketing de un posible cliente: “¿Puedo ir directamente a la oficina del editor de la revista y obtener lo que deseo? ¿Cómo añadirá valor a esta relación?”
2. Suponga que usted es vicepresidente de marketing de la compañía Starshoes y debe preparar un memorándum que detalle sus recomendaciones para expandir la distribución de la empresa en América Latina. Visite www.starshoes.com.mx y recorra el sitio de Internet. En sus recomendaciones incluya los requisitos para reclutar socios de tienda y socios telemarketing en su país de origen. Explique cómo este sitio de Internet ayuda a la integración de los proveedores y a la expansión de las ventas de los productos anunciados. Para ampliar el panorama sobre el futuro de este canal de distribución, visite www.starshoes.com y recorra las partes del sitio que sean de su interés. Escriba los comentarios sobre su experiencia en ambos sitios.
3. PeopleSoft es una de las principales compañías de software para la administración de la cadena de suministro. Visite www.oracle.com/lang/es/applications/peoplesoft/scm/ent/index.html. Explique el objetivo de la página. Después recorra cuando menos tres “Soluciones y módulos de administración de la cadena de suministro” y describa las funciones que desempeña cada una de dichas soluciones. Explique cómo este programa de cómputo podría ayudar a una empresa a manejar mejor su cadena de suministro.

> Enfoque en la tecnología <

¿Qué relación tiene la administración justo a tiempo del inventario con el Carle Heart Center en Urbana, Illinois? El Carle Heart Center es una de las instalaciones más avanzadas para el cuidado del corazón del medio oeste. Como parte integral del éxito de Carle existen tres laboratorios separados de cateterismo cardíaco, a muchas millas de distancia unos de otros. Estos laboratorios han inventado técnicas y tecnologías que van desde la braquiterapia intravascular hasta las imágenes digitales cardiovasculares. La última ampliación de este centro de cuidados cardíacos vanguardista es un departamento de sistemas de red de General Electric Medical Systems llamado CardioLink. Un sistema de inventario justo a tiempo es parte de CardioLink. Según Alan Kettelkamp, gerente de laboratorio de cateterismo, “el acceso de todos los departamentos a nuestras herramientas de administración de laboratorio no sólo elimina la necesidad de mantener sistemas individuales de inventario para cada laboratorio, sino que también nos permite aplicar técnicas justo a tiempo. Basta con presionar un

botón para saber cuáles productos de nuestro proveedor están por debajo de los niveles esperados, y entonces nuestros especialistas en inventario imprimen los pedidos de reabastecimiento y los envían por fax para que se envíen en el embarque del día siguiente. Incluso podemos alimentar los productos faltantes en nuestro sistema con un lector de código de barras. Este sistema perfeccionó nuestro proceso de administración de pedidos y nos permitió reducir el inventario total de manera significativa”.

1. ¿Cuáles son los beneficios del sistema de administración de inventario justo a tiempo para el laboratorio de cateterismo de Carle?
2. ¿Cuál cree usted que sería un nivel de inventario “seguro” para el laboratorio de cateterismo de Carle? ¿De 3 o 4 días como Dell, o mayor?
3. ¿En qué otras áreas de servicio crítico, además del cuidado de la salud, sería útil un sistema de administración de inventario justo a tiempo?

> Enfoque en la ética <

En respuesta a la solicitud de un juez federal en Atlanta, la FTC preparó algunos comentarios sobre una ley propuesta en Carolina del Norte llamada “Una ley para modificar la ley de franquicias de vinos para el suministro en territorios exclusivos.” Visite el sitio Web www.ftc.gov/be/v990003.htm y lea los comentarios de la FTC. Después, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la legislatura del estado de Carolina del Norte propondría esta legislación?
2. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con la postura de la FTC? Explique por qué.
3. ¿Bajo qué circunstancias esperaría usted que los territorios exclusivos fueran legales? ¿Podría citar algunos ejemplos?

Caso empresarial

¡Se esponja el pastel!

Más de 2,000 empresas de mensajería, paquetería y logística compiten por el apetitoso mercado mexicano de \$700 millones, que crece y crece. Frente a un mercado corporativo que demanda soluciones integrales de logística, la industria mexicana de mensajería y paquetería comenzó a posicionarse como un socio estratégico de negocios para distribuir, importar, exportar, almacenar y gestionar todo tipo de mercancías.

El sector se encuentra en constante crecimiento y actualmente da empleo directo a más de 60 mil personas, genera alrededor de 50 mil empleos indirectos y contempla más de 2,000 empresas de diversos tamaños, que compiten por un mercado nacional de casi 7,000 millones de pesos, de acuerdo con información de la Asociación Mexicana de Mensajería y Paquetería (AMMPAC).

Lo interesante es que, pese a este número de empresas, los principales jugadores del segmento observan un mercado fértil para crecer y coinciden en que la competencia no hace más que incentivar el mejoramiento de los servicios ofrecidos. “Es un mercado joven y muy dinámico. Lo principal es que el mercado local está lejos de saturarse, al contrario. Con el crecimiento de la economía en México, las empresas están buscando firmas de soluciones logísticas que los apoyen en su distribución de mercancías y materiales y para eso estamos nosotros”, afirma Ingo Babrikowski, director de operaciones de Estafeta.

Ese dinamismo del que habla el ejecutivo se ha visto reflejado en el crecimiento constante del sector, aun por encima de los índices de crecimiento económico del país. “En los últimos tres años hemos crecido por encima del producto interno bruto (PIB) del país, a un promedio del 10 por ciento anual, para alcanzar una cifra de \$620 millones de dólares en 2004. Para 2005 se estima un crecimiento del 8 por ciento, para lograr los \$670 millones”, explicó Miguel Ángel Rivera, presidente de la AMMPAC.

¿Qué impulsa este desarrollo? Nada menos que la demanda en aumento de nuevos y más complejos servicios por parte de los grandes corporativos. Pero también por las empresas medianas y pequeñas que comienzan a ver en los servicios integrales de mensajería, paquetería y logística el socio de negocios ideal para responder a las exigencias del mercado.

Así, firmas como Estafeta, Multipack, Redpack, DHL, UPS y Federal Express apuestan por servicios integrales que ayudan a sus clientes a volver más eficientes los procesos de la cadena de suministro, reducir costos y ser más competitivos: todo ello sin dejar de lado la innovación y mejorar la calidad en el servicio.

No obstante, hay un reto a la vista: El de la evangelización, dijo Jesús Monroy, director de ventas y marketing de la firma nacional Redpack. “En la manera que las empresas vean a una empresa de mensajería como un socio estratégico, en ese momento empieza no a ser un gasto, sino una inversión [es decir], un trabajo en conjunto que puede ayudar a bajar precisamente los gastos.” También hay que invertir en infraestructura y tecnología, elementos clave para garantizar la eficiencia de una industria que está en pleno desarrollo y modernización.

SINCRONÍA CON LOS NEGOCIOS

Respaldo por una experiencia de casi un siglo en la mensajería y servicios de transportación, en la actualidad UPS apuesta por ofrecer a sus clientes un portafolio de servicios integrales enfocado a dar más valor a las cadenas de suministro de las organizaciones. “Desde 1998 nuestra compañía ha invertido \$1.3 millones en la adquisición de 25 empresas, para ofrecer a nuestros clientes un portafolio de productos que satisfaga sus necesidades, no sólo de mensajería y paquetería, sino todo lo que tiene que ver con el manejo de una cadena de suministro. Ése es el camino que la empresa sigue hoy”, comentó Luis Arriaga, director general de UPS México. En este sentido la firma tiene muy claro que el negocio ya no es sólo la mensajería y paquetería tradicional, sino que incluye el servicio de logística, cuyo crecimiento anual promedio es del 30 por ciento frente a cinco por ciento de la mensajería tradicional.

Para llegar a este mercado y cumplir con sus objetivos, la compañía ha invertido por año más de \$1,000 millones, para desarrollar diferentes soluciones tecnológicas para administrar de manera más eficiente la cadena de suministro. UPS busca posicionarse como líder en soluciones logísticas para la cadena de suministro, para lo cual cuenta con 29 centros de operación, más de 1,100 empleados, alrededor de 430 ve-

(continúa)

hículos para realizar sus operaciones aduanales en México, Guadalajara, Monterrey y Tijuana. A nivel mundial cuenta con una flota aérea de 268 jets y 301 charters.

DE PUERTA A PUERTA O...

Con el orgullo de ser una empresa totalmente mexicana, Redpack quiere ser vista como ese socio estratégico de negocio que las empresas necesitan para aumentar su competitividad. “Queremos ser vistos como una empresa que puede dar un movimiento de mercancías desde la puerta de la fábrica hasta cualquier parte del mundo, sea por vía terrestre, por aire o como lo quieran manejar las empresas. “Contamos con seis centros operativos, 1,500 empleados, una flotilla de 1,200 vehículos, 10 camiones para carga pesada y cuatro aviones que están fletados en Monterrey, Guadalajara, Ciudad Juárez y Mérida, lo cual nos permite una cobertura completa del mercado doméstico y del externo”, explica Jesús Monroy, director de ventas y marketing de Redpack.

La principal tarea consiste en concientizar a los empresarios de las ventajas que reporta contratar servicios especializados en mensajería, transportación y logística, así como superar las limitantes que tiene el país en el tema de infraestructura carretera y seguridad. “En 2005 esperamos crecer un 15 por ciento en la parte nacional, y en la internacional contemplamos cerca del doble, en los próximos dos años. En 2004 crecimos cerca del 18 por ciento, lo cual habla de nuestro buen ritmo y consistencia en el servicio”, expresó Jesús Monroy.

CALIDAD DE EXPORTACIÓN

Autodefinida como una fuerte impulsora del comercio exterior, Federal Express ve en el mercado mexicano una magnífica oportunidad de crecimiento basado, principalmente, en la actividad exportadora de las Pymes. Para ello cuenta con una gama de productos y servicios de valor agregado que no sólo vuelven más eficiente el proceso de exportación, sino que representan ahorros significativos para estas empresas, nos explicó Norma Suárez, directora de operaciones de la compañía. “Tenemos herramientas *on line* que facilitan el comercio exterior, como Fedex Ship Manager, que es un software que permite preparar los envíos de exportación de una manera rápida; FedEx InSight, para rastrear proactivamente

varios envíos y FedEx Global Trade Manager, que permite que los clientes conozcan el proceso de documentación y los reglamentos para hacer envíos entre más de 49 países.”

A lo anterior se suma el Programa FedEx Pymes Membership, un concepto integral de servicios para la inserción de las Pymes exportadoras en el mercado global. Dicho programa, aclaró Suárez, contempla la firma de un convenio de colaboración con la Secretaría de Economía para ofrecerles consultoría gratuita en materia de exportación.

Fedex tiene cobertura en 220 países y una flota aérea de más de 670 aviones. A nivel local su capacidad aérea para exportar representa un peso de casi 150 toneladas diarias. “El mercado es enorme si consideramos que de las exportaciones de Latinoamérica, el 50 por ciento son mexicanas y el 80 por ciento de éstas van a Estados Unidos, con lo cual nos podemos dar una idea del tamaño del mercado”, indica Norma Suárez.

CRECIMIENTO SOSTENIDO

Con una participación de mercado nacional del 30 por ciento en el ramo de mensajería, paquetería y logística, una flota terrestre de 1,500 vehículos y cuatro aviones cargueros, que operan en promedio 100,000 envíos diarios a más de 2,500 destinos nacionales, Estafeta Mexicana es uno de los principales protagonistas del sector. Su solidez la respalda una trayectoria de 25 años y una constante inversión en el perfeccionamiento y desarrollo de sus productos. Prueba de ello es la inversión de \$45 millones de dólares que la empresa realizará entre enero de 2005 y junio de 2006, para fortalecer su plataforma tecnológica y mejorar su infraestructura, informa Ingo Babrikowski. Así, en marzo de este año la empresa recibió dos aviones Boeing 737 serie 300, 25 camiones de carga y 65 contenedores marca Volvo, con lo cual amplió su capacidad de carga en un 45 por ciento.

Además, está por concluir los trabajos de su almacén fiscalizado en el estado de San Luis Potosí, mismo que implicó una inversión de \$110 millones de pesos y que le permitirá ampliar sus operaciones internacionales. “Hemos tenido un crecimiento sostenido. En 2004 crecimos alrededor del 14 por ciento en ventas y el 25 por ciento en operaciones, y en ambos casos esperamos un crecimiento en dos dígitos en 2005”, agrega Ingo Babrikowski.

EL NEGOCIO ESTÁ AFUERA

En un contexto de negocios donde la velocidad y la eficiencia de respuesta determinan los resultados de la empresa, DHL se ubica como una empresa de mensajería, paquetería y logística capaz de satisfacer los requerimientos más exigentes. “Entendemos el objetivo del cliente y construimos una solución acorde con sus necesidades. Para algo sirve nuestra trayectoria de más de 25 años en México, presencia en más de 228 países y una vasta experiencia en todo lo que es la importación y la exportación”, dijo a *Mundo Ejecutivo* Luis Eraña, vicepresidente de operación de DHL México.

Sin descuidar ningún segmento industrial ni comercial, la firma trabaja de la mano con sus clientes, para volver más eficiente el funcionamiento de la cadena de suministro mediante servicios que tienen que ver con el abastecimiento, la movilización de productos, documentos o muestras y, claro, sus exportaciones. “Estamos hablando de crecimientos anuales de más del 10 por ciento, para lo cual resulta clave la renovación de la flotilla vehicular; en un lapso de 24 meses invertirán para robustecer sus sistemas de información y ampliar sus diferentes centros de transferencia.”

RENOVACIÓN CONSTANTE

A lo largo de 65 años de existencia Multipack marcha a la par de las exigencias del mercado, pues sin dejar de lado el servicio de mensajería y paquetería, que tanto la distinguió en sus inicios, hoy se erige como una de las empresas líder en el diseño y la implantación de soluciones logísticas. “Hasta hace unos 10 años las empresas no tomaban muy en serio el tema de subcontratar su logística o administración de su operación logística. Hoy, son empresas más maduras e interesadas en ver quién les puede operar de manera eficiente su logística, para concentrarse en el eje de su negocio”, señala Gilberto García, director general de Multipack. Esta evolución de la que habla el directivo determinó el surgimiento de un portafolio de servicios integrales que lo mismo incluye la entrega de documentos, que el almacenaje, la administración de flotas y el diseño de rutas logísticas. “Hoy más que una empresa de mensajería y paquetería somos una empresa proveedora de soluciones de logística. Nos distinguimos de los demás por nuestra capacidad para escuchar a nuestro socio comercial, identificar sus necesi-

dades y tener la capacidad para ajustarnos a él. A esta capacidad de adaptación, García suma la fortaleza de la organización, conformada por 3,700 personas, 34 centros de distribución y más de mil vehículos, para movilizar envíos a más de 600 destinos nacionales. Para operaciones internacionales la empresa cuenta con diferentes alianzas. “Somos una firma en constante renovación que entiende a sus clientes”, expresó convencido Gilberto García.

Así, la industria se especializa en la creación y el perfeccionamiento de soluciones logísticas para empresas de todos los tamaños. Sin dejar de lado la mensajería tradicional; los principales jugadores del sector ven en los servicios integrales un “nicho” para penetrar con productos innovadores y hechos a la medida de cada cliente.

Preguntas para el análisis

1. ¿En qué se parecen y en qué difieren las estrategias de oferta de cadena de suministro de las principales compañías proveedoras de servicio de mensajería, paquetería y logística en México?
2. ¿Cree usted que exista un posible conflicto entre los distintos proveedores? ¿Por qué?
3. ¿El esfuerzo de marketing horizontal de cada uno de ellos es una buena idea? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que cada una de estas compañías lleve a cabo un desarrollo más intensivo de las áreas individuales de servicio a los diferentes mercados: mensajería, paquetería y logística? Medite su respuesta pensando en los objetivos y las funciones de la AMMPAC. (Para mayor información, puede visitar www.ammpac.org.mx.)
5. ¿Qué recomendaciones de marketing le haría usted a cada una de las empresas de este caso empresarial?

FUENTE: “¡Se esponja el pastel! Erika Uribe, *Mundo Ejecutivo*, junio de 2005, con la colaboración de Marcela Benassini, Universidad Iberoamericana.

CAPÍTULO

13

Venta al detalle y al mayoreo



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Explicar el papel que desempeñan los detallistas y los mayoristas en el canal de distribución.
2. Describir las principales clases de detallistas y mencionar ejemplos de cada una.
3. Identificar las principales clases de mayoristas y mencionar ejemplos de cada una.
4. Explicar las decisiones de marketing que deben tomar los detallistas y los mayoristas.

Presentación preliminar de los conceptos

En el capítulo anterior aprendimos los aspectos básicos del diseño y la administración del canal de distribución. Ahora, estudiaremos con mayor profundidad las dos principales funciones intermedias del canal —las ventas al detalle y al mayoreo. Usted ya conoce algunos aspectos de las ventas al detalle, pues cada día recibe el servicio de detallistas de todos tipos y tamaños. Sin embargo, tal vez sepa mucho menos acerca del grupo de mayoristas que actúa detrás del escenario. En este capítulo, examinaremos las características de las distintas clases de detallistas y de mayoristas, las decisiones de marketing que toman y las tendencias futuras.

Para empezar, consideremos a Wal-Mart, el mayor detallista que existe. El formidable éxito de este megadetallista ha sido el resultado de su enfoque incesante de entregar valor a sus clientes. Día tras día, Wal-Mart busca cumplir su promesa: Siempre precios bajos —*siempre*. Este enfoque en el valor para el cliente ha convertido a Wal-Mart no sólo en el detallista más grande del mundo, sino también en la compañía más grande que existe.



En 1962, Sam Walton y su hermano abrieron la primera tienda de descuento Wal-Mart en la modesta ciudad de Rogers, Arkansas. Se trataba de una tienda grande y sencilla, similar a una bodega, que vendía de todo, desde ropa y artículos para automóviles, hasta pequeños aparatos electrodomésticos, a precios muy bajos. Los expertos consideraron que el incipiente detallista tenía pocas oportunidades —la sabiduría convencional sugería que las tiendas de descuento sólo tendrían éxito en las grandes ciudades.

No obstante, con su modesto inicio, la cadena apareció en la escena nacional de ventas al detalle. De forma increíble, las ventas anuales de Wal-Mart ahora se aproximan a los \$260,000 millones de dólares —más de 1.5 veces las ventas de Target, Sears, JC Penny y Costco juntas—, lo cual la convierte en la compañía más grande del mundo. Wal-Mart es el principal vendedor de muchas categorías de productos de consumo, incluyendo abarrotes, juguetes, discos compactos y artículos para mascotas; vende más ropa que Gap y Limited combinadas. 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.

Los \$1,420 millones que obtuvo Wal-Mart por las ventas de un día durante el otoño anterior superaron el producto interno bruto de 36 naciones. La compañía ahora está bien establecida en ciudades grandes y se está expandiendo con rapidez en los mercados internacionales. Por ejemplo, en la actualidad Wal-Mart es el empleador privado más grande de México. El gigante detallista ha tenido una enorme influencia en la economía no solamente estadounidense, sino de muchos países; uno de cada 213 hombres, mujeres y niños en Estados Unidos es asociado de Wal-Mart. Según un estudio, esta compañía fue la responsable de cerca del 25 por ciento de las sorprendentes ganancias por productividad en Estados Unidos y otros países durante la década de 1990.

¿Cuáles son los secretos que subyacen a ese éxito espectacular? En primer lugar y sobre todo, Wal-Mart se dedica de manera apasionada a su propuesta de valor “siempre precios bajos —*¡siempre!*” Su misión consiste en “disminuir el costo de la vida en el mundo”. Para cumplir con su promesa, escucha a sus clientes y cuida de ellos, trata a sus empleados como socios y mantiene un fuerte control de los costos.

Wal-Mart conoce bien a sus clientes y cuida bien de ellos. Como lo señaló un analista, “el evangelio de la compañía [...] es relativamente sencillo —ser un agente para los clientes, descubrir lo que desean y vendérselos al menor precio posible”. La empresa está cerca de sus clientes; por ejemplo, cada uno de los altos ejecutivos de Wal-Mart pasa al menos dos días a la semana visitando las tiendas, hablando directamente con los clientes y observando de primera mano las operaciones. Luego, Wal-Mart entrega lo que los clientes desean —una amplia gama de artículos cuidadosamente seleccionados a precios inmejorables. El actual presidente de Wal-Mart concluye que “estamos obsesionados con entregar valor a nuestros clientes”.

Además de escuchar y cuidar a los clientes, esta organización también cuida sus empleados; considera que, a final de cuentas, el personal de la compañía es quien realmente mejora las cosas. Wal-Mart fue el primero en llamar a sus empleados asociados, una práctica que ahora imitan muchos de sus competidores. Los asociados participan intensamente en las operaciones y comparten las recompensas por un buen desempeño.

Cada individuo en Wal-Mart [es] un socio —desde [el presidente] hasta una cajera llamada Janet en el Wal-Mart ubicado en la carretera 50 de Ocoee, Florida. “Nosotros” y “nuestro” son los términos operativas. Los jefes de departamento de Wal-Mart, socios que trabajan por hora y que se ocupan de uno o más de 30 departamentos, desde deportes hasta aparatos electrónicos, ven cifras que muchas compañías nunca muestran a sus gerentes generales —costos, cargos por fletes, márgenes de utilidades. La compañía establece un margen de utilidades para cada tienda y, si se rebasa, entonces los socios que trabajan por hora reciben una parte de las ganancias adicionales.

Por último, Wal-Mart entrega un valor real al observar con minuciosidad los costos. La compañía es una máquina de distribución esbelta y tacaña (tiene la estructura con menor costo de la industria), lo cual hace posible que este detallista gigante cobre precios más bajos y aún así obtenga jugosas utilidades. Por ejemplo, los precios de los abarrotes bajaron de un 10 a un 15 por ciento en los mercados en que Wal-Mart ha ingresado, en tanto que sus productos alimenticios cuestan un promedio de 20 por ciento menos que los de sus tiendas de abarrotes rivales. Los menores precios de Wal-Mart atraen a más compradores, originando más ventas, volviendo más eficiente a la compañía y permitiéndole disminuir sus precios aún más.

Los costos bajos de la empresa son resultado, en parte, de una excelente administración y de la tecnología más avanzada. Sus oficinas centrales de Bentonville, Arkansas, tienen un sistema de comunicación computarizado que el

mismo Departamento de Defensa estadounidense envidiaría, el cual ofrece a los gerentes de todo el país acceso instantáneo a la información de ventas y de operación. Además, sus enormes y completamente automatizados centros de distribución usan la tecnología más reciente para abastecer las tiendas de forma eficiente. Wal-Mart también gasta un menor porcentaje de sus ventas en publicidad que sus competidores. Como la tienda tiene lo que los clientes desean a los precios que están dispuestos a pagar, su reputación se ha extendido con rapidez de boca en boca, por lo que no necesita más publicidad. Esto no tan sólo ocurre en Estados Unidos. Wal-Mart es actualmente uno de los principales íconos en la venta de productos de consumo al detalle en todas las regiones del mundo.

Finalmente, Wal-Mart mantiene sus costos bajos gracias a la vieja y efectiva estrategia de “compras duras”. Mientras que la empresa es reconocida por la forma cordial en que trata a sus clientes, también se le conoce por la manera fría y calculadora en que obtiene precios bajos de sus proveedores. El siguiente párrafo describe una visita a las oficinas de compras de Wal-Mart:

No espere un gran saludo ni una actitud amistosa [...] Una vez que lo conduzcan hacia una de las pequeñas habitaciones austeras para compradores, prepárese para una mirada dura del otro lado de la mesa y también para disminuir sus precios. “Son personas muy, muy enfocadas, y utilizan su poder de compra con mayor fuerza que cualquier otro negocio en Estados Unidos”, comenta el vicepresidente de marketing de una gran empresa. “Hablan con suavidad, pero tienen un corazón de piraña, y si no estás totalmente preparado cuando llegas ahí, te cortan la cabeza.”

Algunos críticos argumentan que Wal-Mart aprieta a sus proveedores con demasiada dureza, y deja a algunos fuera del negocio. Sin embargo, los defensores de Wal-Mart consideran que solamente actúa a favor de los intereses de sus clientes, al obligar a que sus proveedores sean más eficientes. “Wal-Mart es duro, pero totalmente honesto y directo en sus tratos con los vendedores”, afirma un consultor industrial. “La compañía ha obligado a los fabricantes a actuar de manera conjunta.”

Algunos observadores se preguntan si Wal-Mart puede ser tan grande y conservar su enfoque y su posicionamiento; se preguntan si un Wal-Mart cada vez más grande permanecerá cerca de sus clientes y empleados; los gerentes de la compañía apuestan que así será. Sin importar dónde opere, la política pública de Wal-Mart es cuidar de sus clientes “en una tienda a la vez”. Un alto ejecutivo comenta: “Es-taremos bien siempre y cuando nunca perdamos nuestra sensibilidad ante los consumidores.”¹

En 2005, Wal-Mart invirtió cerca de \$830 millones en tecnología, centros de distribución y remodelación. Y es que desde la perspectiva de la cadena, México y otros países de América Latina están mostrando un crecimiento muy dinámico en el consumo. Prueba de ello son el crecimiento y la expansión; pero también algunos de sus competidores, a los cuales ha recolocado en el *ranking*. Sin duda Wal-Mart es la número uno en México. La segunda es la cadena Soriana. El tercero Comercial Mexicana, y el cuarto Gigante. El ritmo de reinversión de utilidades ha sido la clave en el posicionamiento que ha alcanzado Wal-Mart a partir del año 2000, cuando finalizó la asociación entre Cifra y Wal-Mart. En ese año, nació Wal-Mart México y desapareció la firma mexicana Cifra. En apenas un lustro, la cadena estadounidense se ha puesto a la cabeza de las cadenas comerciales del país e incluso llegó al rompimiento con el poderoso gremio que las representa: la Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y de Autoservicio (ANTAD).

La historia de Wal-Mart brinda muchas enseñanzas sobre el funcionamiento de uno de los detallistas más exitosos de la actualidad. En este capítulo estudiaremos las *ventas al detalle* y las *ventas al mayoreo*. En la primera sección, analizaremos la naturaleza y la importancia de las ventas al detalle, las principales clases de detallistas dentro y fuera de las tiendas, las decisiones que toman y el futuro de las ventas al detalle. En la segunda sección, examinaremos los mismos temas en relación con los mayoristas.

Venta al detalle

Ventas al detalle

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no comercial.

Detallistas

Negocio cuyas ventas provienen principalmente de la 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 Holiday Inn local y un doctor que atiende a sus pacientes. Las **ventas al detalle** abarcan todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal, no comercial. Muchas instituciones (fabricantes, mayoristas y detallistas) realizan ventas al detalle; sin embargo, la mayoría de tales ventas las realizan los **detallistas**, es decir, negocios cuyas ventas son *principalmente* al detalle.

A pesar de que la mayoría de las ventas al detalle se realizan en tiendas, en años recientes las *ventas al detalle fuera de las tiendas* han crecido con mayor rapidez que las ventas al detalle dentro de las tiendas. Las ventas al detalle fuera de las tiendas incluyen las ventas a consumidores finales por correo directo, catálogos, teléfono o Internet; en programas comerciales de televisión, reuniones en hogares y oficinas; o por contacto de puerta en puerta, máquinas expendedoras u otros métodos de ventas directas. En el capítulo 16 analizaremos esta clase de métodos de marketing directo con mayor detalle. En éste nos enfocaremos en la venta al detalle dentro de las tiendas.

Clases de detallistas

Hay tiendas de venta al detalle de todos tipos y tamaños, y continúan apareciendo nuevos. En la tabla 3.1 se describen las clases más importantes de tiendas al detalle, las cuales estudiaremos en los siguientes apartados. Las tiendas se clasifican en términos de varias características, incluyendo la *cantidad de servicio* que ofrecen, la variedad y profundidad de sus *líneas de productos*, así como los *precios relativos* que cobran y cómo están organizadas.

Cantidad de servicio

Los distintos productos requieren diferentes cantidades de servicio, mientras que las preferencias de servicio al cliente varían. Los detallistas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio —autoservicio, servicio limitado y servicio completo.

Los *detallistas de autoservicio* dan servicio a los clientes que están dispuestos a realizar su propio proceso de “localizar-comparar-seleccionar” para ahorrar dinero. El autoservicio es la base de todas las operaciones de descuento, y suelen emplearlo quienes comercializan artículos de conveniencia (como los supermercados) y artículos de compra con marcas nacionales de rápido desplazamiento (como Best Buy).

Los *detallistas de servicio limitado*, como Sears y JC Penny, ofrecen más ayuda a los compradores porque trabajan más artículos de compras de los cuales los clientes necesitan información. Sus elevados costos de operación redundan en precios más altos. En los *detallistas de servicio completo*, como las tiendas de especialidad y las departamentales de primera clase, los vendedores ayudan a los clientes en cada etapa del proceso de compras. Las tiendas de servicio completo suelen tener más artículos de especialidad, a cuyos compradores les gusta “ser atendidos”. Estas tiendas ofrecen más servicios, lo cual da como resultado costos de operación más altos, que se transmiten a los clientes en la forma de mayores precios.

Línea de productos

Los detallistas también se clasifican de acuerdo con la longitud y la amplitud de su surtido de mercancía. Algunos detallistas, como las **tiendas de especialidad**, trabajan una línea de pro-

Tiendas de especialidad

Tiendas de venta al detalle que trabajan una línea de productos estrecha, con un amplio surtido dentro de esa línea.

TABLA 13.1 Principales clases de detallistas.

Tiendas de especialidad: Trabajan una línea de productos reducida con un gran surtido, e incluyen tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías y librerías. Una tienda de ropa es una tienda de una *sola línea*, una tienda de ropa para caballero sería una *tienda de línea limitada*, y una tienda de camisas para hombre sería una tienda de *superespecialidad*. Algunos ejemplos son The Body Shop, Gap, The Athlete's Foot.

Tiendas departamentales: Trabajan varias líneas de productos —por lo general ropa, muebles y artículos para el hogar—, donde cada línea la manejan compradores o comerciantes especializados en un departamento separado. Algunos ejemplos son Sears, Macy's, Marshall Field's.

Supermercados: Tienen operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de alimentos y productos para el hogar de los consumidores. Algunos ejemplos son: Kroger, Vons, A&P, Food Lion.

Tiendas de conveniencia: Tiendas relativamente pequeñas, localizadas cerca de áreas residenciales, que abren durante muchas horas los siete días de la semana y trabajan una línea limitada de productos de conveniencia con alto volumen de ventas, a precios ligeramente más altos. Algunos ejemplos son: 7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K.

Tiendas de descuento: Trabajan mercancía estándar a precios más bajos, con menores márgenes y volúmenes más elevados. Algunos ejemplos son: de descuento en general, Wal-Mart, Target, Kmart; y de especialidad, Circuit City.

Detallistas de precio reducido: Venden mercancía que adquieren a precios más bajos que los de mayoreo, y venden a precios más bajos que al detalle: con frecuencia incluyen artículos sobrantes, en exceso e irregulares obtenidos a precios reducidos directamente de los fabricantes o de otros detallistas. Éstos incluyen *ventas de fábrica* que poseen y manejan los propios fabricantes (ejemplo: Mikasa); *detallistas independientes de precio reducido*, que son propiedad y son manejados por empresarios o por divisiones de corporaciones detallistas más grandes (ejemplo: TJ Maxx); y *clubes de bodega (o de mayoreo)* que venden una selección limitada de comestibles, electrodomésticos, ropa y otros artículos de marca con grandes descuentos para los consumidores que pagan cuotas anuales de membresía (ejemplos: Costco, Sam's, BJ's Wholesale Club).

Supertiendas: Tiendas muy grandes que tradicionalmente buscan cubrir todas las necesidades del consumidor en cuanto a artículos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Incluyen a los *asesinos de la categoría*, que trabajan un gran surtido de una categoría específica y cuentan con un personal conocedor (ejemplos: Circuit City, PetSmart, Staples); los *supercentros*, que son una combinación de supermercados y tiendas de descuento (ejemplos: Wal-Mart Supercenters, SuperTarget, Super Kmart Center) y los *hipermercados*, con hasta 220,000 pies cuadrados de espacio que combinan supermercado, tienda de descuento y bodega (ejemplos: Carrefour [Francia], Pyrc [España]).

Tiendas departamentales

Organización de venta al detalle que trabaja una amplia variedad de líneas de productos, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual manejado por compradores especializados.

Supermercado

Tienda de autoservicio grande, de bajo costo, de bajo margen, de alto volumen, que trabaja una amplia variedad de productos alimenticios, de limpieza y caseros.

Tienda de conveniencia

Tienda pequeña, situada cerca de un área residencial, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y trabaja una línea limitada de productos de conveniencia, con alto volumen de ventas.

ductos estrecha, con un gran surtido dentro de ella. En la actualidad están floreciendo las tiendas de especialidad. El creciente uso de la segmentación del mercado, los mercados meta y la especialización de productos ha originado una mayor necesidad de tiendas que se enfocan en productos y segmentos específicos.

En contraste, las **tiendas departamentales** trabajan una amplia variedad de líneas de productos. En años recientes, las tiendas departamentales se han visto aprisionadas entre las tiendas de especialidad más enfocadas y flexibles, por un lado, y por las tiendas de descuento más eficientes y con menores precios, por el otro. En respuesta, muchas ofrecen precios promocionales para evitar la amenaza de las tiendas de descuento. Otras han incrementado el uso de las marcas propias y de las “tiendas de diseñador” de una sola marca, con la finalidad de competir con las tiendas de especialidad. Incluso otras están probando con las ventas de pedido por correo, teléfono o Internet. El servicio continúa siendo el factor que marca la diferencia. Tiendas departamentales como Nordstrom, Saks, Neiman Marcus y otras tiendas de alto nivel obtienen buenos resultados al hacer hincapié en sus servicios de alta calidad.

Los **supermercados** son el tipo de tiendas al detalle donde se compra con mayor frecuencia. Sin embargo, ahora enfrentan un lento crecimiento de las ventas debido a un menor crecimiento de la población y a una mayor competencia por parte de las tiendas de conveniencia, de las tiendas de comestibles con descuento y de las supertiendas. Los mercados también se han visto muy afectados por el rápido crecimiento de la costumbre de comer fuera de casa.

Así, la mayoría de los mercados están haciendo mejoras para atraer a un mayor número de clientes. En la batalla por la “participación de los estómagos”, muchos supermercados importantes han subido de nivel para ofrecer artículos de panadería, mostradores de comida gourmet y departamentos de mariscos y pescados frescos. Otras están disminuyendo los costos, estableciendo operaciones más eficientes y bajando los precios para competir con mayor eficacia contra las tiendas de comestibles con descuento. Por último, algunos de ellos han agregado ventas por Internet. En la actualidad, en muchos países del mundo, incluyendo América Latina, una parte importante de todas las tiendas de abarrotes venden sus productos *on line*. Por ejemplo, Forrester Research estima que el 18 por ciento de los hogares estadounidenses serán buenos candidatos para la compra de abarrotes *on line*, y que el mercado será de \$17,400 millones de dólares para el año 2008.² Estas cifras, aunque en menores porcentajes, también presentarán una tendencia creciente en varios países de América Latina.

Las **tiendas de conveniencia** son tiendas pequeñas que trabajan una línea limitada de artículos de conveniencia con alto volumen de ventas. El año pasado, cerca de 132,000 tiendas

■ En la batalla por la “participación de los estómagos”, Safeway y muchos supermercados importantes ahora ofrecen ventas por Internet. En Estados Unidos una cuarta parte de todas las tiendas de abarrotes venden sus artículos *on line*. Este fenómeno tiene todavía una menor frecuencia en América Latina. Sin embargo, en varios países de esta región, la tasa de crecimiento de las compras de abarrotes *on line* rebasa ya los promedios de compra de algunas ciudades de Estados Unidos.



de conveniencia estadounidenses reportaron ventas de \$337,000 millones. Más del 60 ciento de los ingresos de las tiendas de conveniencia provienen de la venta de gasolina; más del 50 por ciento de los ingresos dentro de las tiendas son ventas de cigarrillos y bebidas.³

En años recientes, la industria de las tiendas de conveniencia está experimentando una capacidad excesiva, ya que su principal mercado, los obreros jóvenes, se ha reducido. Como resultado, muchas cadenas están rediseñando sus tiendas para atraer a las mujeres; buscan modificar la imagen de una “tienda para camioneros”, donde los hombres se detienen a comprar cerveza, cigarrillos y revistas, y en vez de ello ofrecen alimentos preparados frescos y un ambiente más limpio y más seguro. Muchas otras también están aplicando micromarketing, es decir, ajustando la mercancía de cada tienda a las necesidades específicas del vecindario. Por ejemplo, una tienda Stop-N-Go ubicada en una zona opulenta comercializa productos frescos, salsas gourmet para pasta, agua Evian helada y vinos costosos. Las tiendas Stop-N-Go situadas en barrios hispanos venden revistas en español y otros artículos que se ajustan a las necesidades específicas de los consumidores hispanos.

Supertiendas

Tienda casi dos veces más grande que un supermercado normal, que trabaja un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios y servicios de compra rutinaria.

Asesinos de la categoría

Gran tienda de especialidades que tiene un enorme surtido de una línea particular, y que es atendida por empleados conocedores.

Las **supertiendas** son mucho más grandes que los supermercados regulares y ofrecen un gran surtido de productos comestibles, no comestibles y servicios de compra rutinaria. Wal-Mart, Kmart, Target y otros detallistas de descuento ofrecen *supercentros*, una combinación de tiendas de alimentos y de descuento que hacen hincapié en la vinculación de sus mercancías. Los tostadores de pan se exhiben arriba del pan recién horneado, los artículos de cocina están frente a frutas y verduras, y los centros para niños pequeños ofrecen desde alimentos hasta ropa para bebé. En Estados Unidos, los supercentros están creciendo con una tasa anual del 25 por ciento, comparados con una tasa de crecimiento de sólo el 1 por ciento en el sector de los supermercados. Wal-Mart, que abrió su primer supercentro en 1988, ahora tiene más de 1,700, los cuales captan más del 70 por ciento del volumen total de los supercentros.⁴

En los años recientes también hemos visto un crecimiento explosivo de supertiendas que en realidad son enormes tiendas de especialidad: las llamadas **asesinos de la categoría**. Estas tiendas tienen el tamaño del hangar de un aeropuerto, y manejan un gran surtido en una línea específica, con personal conocedor. Hay asesinos de la categoría en una amplia gama de categorías, incluyendo libros, ropa para bebés, juguetes, aparatos electrónicos, productos para mejorar el hogar, blancos y toallas, artículos para fiestas, artículos deportivos e incluso artículos para mascotas. Otra variante de las supertienda, los *hipermercados*, son supertiendas gigantescas, casi tan grandes como *seis* campos de fútbol. A pesar de que los hipermercados han tenido mucho éxito en Europa y en otros mercados mundiales, no han tenido mucho auge en Estados Unidos.

Por último, para algunos detallistas la línea de productos es en realidad un servicio. Los detallistas de servicios abarcan hoteles y moteles, bancos, líneas aéreas, universidades, hospitales, salas de cine, clubes de tenis, pistas de boliche, restaurantes, servicios de reparación, estéticas y tintorerías. En Estados Unidos, los detallistas de servicios están creciendo con mayor velocidad que los detallistas de productos.

Tienda de descuento

Establecimiento de venta al detalle que vende mercancía estándar a precios más bajos, aceptando menores márgenes y vendiendo mayores volúmenes.

Detallistas de precio reducido

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 los expendios de fábrica, los independientes y los clubes de bodega.

Detallistas independientes de precio reducido

Detallista de precio reducido que es propiedad de empresarios, u operado por ellos, o es una división de una corporación de ventas al detalle más grande.

Ventas de fábrica

Operación al detalle con descuento, poseída y operada por un fabricante, y que normalmente incluye bienes excedentes, descontinuados o irregulares del fabricante.

■ Detallistas de precio reducido: Los clientes de clubes de bodega como Costco “mejoran sus compras”, al obtener buenos precios en artículos que les agradan mucho y, al mismo tiempo, “compran barato” al adquirir marcas propias de artículos como toallas de papel, detergente y vitaminas.

Precios relativos

Los detallistas también pueden clasificarse de acuerdo con los precios que cobran (véase la tabla 13.1). La mayoría de los detallistas cobran precios regulares, y ofrecen al cliente artículos y servicios de calidad normal. Otros comercializan artículos y servicios de alta calidad a precios mayores. Los detallistas que ofrecen precios bajos son las tiendas de descuento y los detallistas “de precio rebajado”.

TIENDAS DE DESCUENTO Una **tienda de descuento** vende mercancía estándar a precios más bajos, al aceptar márgenes más reducidos y vender mayores volúmenes. Las primeras tiendas de descuento recortaban sus gastos ofreciendo pocos servicios y operando locales tipo bodega situados en zonas de renta baja y mucho tráfico. En años recientes, ante la intensa competencia de otros establecimientos de descuento y de las tiendas departamentales, muchos detallistas de descuento han “subido de categoría”. Mejoraron su decoración, agregaron nuevas líneas y servicios, y se extendieron a nivel regional y nacional, lo cual ha incrementado los costos y los precios.

DETALLISTAS DE PRECIO REDUCIDO Cuando las principales tiendas de descuento subieron de nivel, surgió una nueva ola de **detallistas de precio reducido** para llenar el vacío de precios bajos y volumen elevado. Las tiendas de descuento ordinarias compran a precios de mayoreo normales y aceptan márgenes más bajos para mantener los precios bajos. En cambio, los detallistas de precio reducido compran a precios menores que los de mayoreo normales, y cobran a los consumidores un precio más bajo que el precio al detalle normal. Hay detallistas de precio reducido en todas las áreas, desde comestibles, ropa y aparatos electrónicos, hasta bancos austeros y corredores de bolsa con descuento.

Los tres principales tipos de detallistas de precio reducido son los *independientes*, las *ventas de fábrica* y los *clubes de bodega*. Los **detallistas independientes de precio reducido** son propiedad de empresarios y son operados por ellos, o son divisiones de corporaciones de venta al detalle más grandes. Aunque muchas de las operaciones de precio reducido son administradas por independientes más pequeños, la mayoría es propiedad de cadenas de detallistas más grandes. Algunos ejemplos incluyen tiendas de detallistas como TJ Maxx y Marshall's, que son propiedad de TJX Companies, y vendedores *on line* como RetailExchange.com, RedTag.com y CloseOutNow.com.

Las **ventas de fábrica** —como Manhattan's Brand Name Fashion Outlet y las ventas de fábrica de Liz Claiborne, Carters, Levi Strauss y otros fabricantes— en ocasiones se agrupan en *centros comerciales de ventas de fábricas* y *centros de ahorro*, donde docenas de tiendas ofrecen hasta un 50 por ciento por debajo del precio normal al detalle en una amplia gama de artículos. Mientras que los centros comerciales de ventas de fábrica consisten principalmente en tiendas de fabricantes, los centros de ahorro combinan tiendas de fabricante con detallistas de precio rebajado y expendios de liquidación de tiendas departamentales. Los centros comerciales de ventas de fábrica se han convertido en una de las áreas de venta al detalle con mayor crecimiento.



Clubes de bodega

Detallista de precio reducido que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y diversos artículos de marca a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.

Los centros comerciales están subiendo de categoría —e incluso eliminando el término “fábrica” de sus descripciones—, disminuyendo la brecha entre la venta de fábrica y formas más tradicionales de venta al detalle. Conforme la brecha disminuye, los descuentos que ofrecen los expendios se están haciendo más pequeños. Sin embargo, un creciente número de centros comerciales con ventas de fábrica ahora ofrecen marcas como Coach, Polo, Ralph Lauren, Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Gucci y Versace, provocando que las tiendas departamentales se quejen con los fabricantes de tales marcas. Debido a sus costos más altos, las tiendas departamentales deben cobrar más que los expendios de precio bajo. Los fabricantes explican que envían mercancía de segunda y del año anterior a los centros comerciales de fábrica, y no la mercancía nueva que abastecen en las tiendas departamentales. Asimismo, los centros comerciales están localizados lejos de las áreas urbanas, lo cual hace que sea más difícil llegar a ellos. No obstante, las tiendas departamentales están preocupadas por el creciente número de compradores que están dispuestos a realizar viajes de fin de semana, con la finalidad de abastecerse de mercancía de marca con ahorros significativos.⁵

Los **clubes de bodega** (o *clubes de mayoreo* o *bodegas de membresía*), como Sam's Club, Costco y BJ's, operan en enormes y fríos locales tipo almacén, con pocas comodidades. Los propios clientes deben llevar muebles, aparatos pesados y otros artículos grandes a la caja. Este tipo de clubes no tiene entrega a domicilio y con frecuencia no acepta tarjetas de crédito. Sin embargo, ofrecen precios sumamente bajos y ofertas sorpresivas en mercancía de marca seleccionada.

A pesar de que representan tan sólo un 4 por ciento de las ventas al detalle totales en Estados Unidos, y porcentajes similares en otros países del mundo, los clubes de bodega han crecido mucho en los últimos años. Estos detallistas no sólo atraen a los consumidores con bajos ingresos que buscan gangas en artículos básicos, sino a todo tipo de clientes que compren una amplia gama de artículos, desde bienes de primera necesidad hasta artículos extravagantes. Considere a Costco, el detallista de bodega más grande en Estados Unidos:

Costco representa un segmento de las ventas al detalle donde productos relativamente costosos se ofrecen a precios de descuento. Se trata del vendedor más grande de vinos finos de Estados Unidos (por ejemplo, vende una botella de Chateau Cheval-Blanc Bordeaux a \$229.99) y de aves de corral (55,000 pollos rostizados al día). El año pasado vendió 45 millones de hot dogs a \$1.50 cada uno, y 60,000 quilates de diamantes de hasta \$100,000. La chef Julia Child compra la carne en Costco; los yuppies buscan los dispositivos más modernos ahí, e incluso la gente adinerada compra en estas tiendas.

Hubo una época en que sólo la gente muy pobre compraba en tiendas de descuento; no obstante, ahora los clubes de bodega atraen a un tipo de individuos urbanos extravagantes, a quienes un consultor de ventas al detalle denomina los “clientes del nuevo lujo”. Estos compradores rechazan los relojes Seiko por los TAG Heuer, los palos de golf Jack Nicklaus por los Callaway, el café de Maxwell House por el de Starbucks; ellos “mejoran sus compras”, pagando más con gusto por artículos que les agradan mucho, y por los que no tienen que pagar el precio completo. Luego, ellos “compran barato” y adquieren marcas propias de artículos como toallas de papel, detergente y vitaminas. Costco también está explotando este segmento en crecimiento. “Es el concepto más moderno para hacer transacciones costosas y baratas”, indica el consultor. “Es una brillante innovación para los clientes del nuevo lujo.”⁶

Método de organización

Aunque muchas tiendas de ventas al detalle tienen dueños independientes, un número creciente se está agrupando en alguna forma de organización corporativa o contractual. Las principales clases de organizaciones de venta al detalle (*cadena de tiendas*, *cadena voluntaria* y *cooperativa de detallistas*, *organizaciones de franquicia* y *conglomerados de comerciantes*) se muestran en la tabla 13.2.

Las **cadenas de tiendas** son dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan en conjunto, las cuales tienen muchas ventajas sobre las tiendas independientes. Su tamaño les permite comprar en grandes volúmenes a precios más bajos, y obtener economías de promoción; pueden contratar especialistas para administrar áreas como fijación de precios, promoción, comercialización, control de inventarios y pronóstico de ventas.

El gran éxito de las cadenas corporativas originó que muchas tiendas independientes se unieran en dos tipos de asociaciones contractuales. Una es la *cadena voluntaria*, es decir, un grupo de detallistas independientes patrocinados por un mayorista que realiza compras en grupo y vincula mercancías comunes, la cual analizamos en el capítulo 12. Algunos ejemplos son Western Auto y las ferreterías Do It Best. La otra forma de asociación contractual es la *cooperativa de detallistas*: un grupo de detallistas independientes que se unen para establecer una operación central de mayoreo, de propiedad conjunta, que realiza actividades de vinculación de mercancías y promoción en forma conjunta. Algunos ejemplos son Associated Grocers y Ace Hardware. Estas organizaciones permiten a los independientes obtener los ahorros en compras y promoción que necesitan para igualar los precios de las cadenas corporativas.

Cadenas de tiendas

Dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan juntas, tienen compras y promoción centralizadas, y venden mercancía similar.

TABLA 13.2 Principales tipos de organizaciones de venta al detalle.

Tipo	Descripción	Ejemplos
Cadenas de tiendas	Dos o más expendios con un dueño y un control comunes, que practican compras y comercialización centralizadas de mercancía, y venden líneas similares de productos. Las cadenas corporativas aparecen en todo tipo de áreas, pero son más fuertes en las de tiendas departamentales, tiendas de variedades, tiendas de comestibles, farmacias, zapaterías y tiendas de ropa para dama.	Tower Records (música), Fayva (zapatos), Pottery Barn (vajillas y artículos para el hogar)
Cadenas voluntarias	Grupos de detallistas independientes, patrocinados por mayoristas, que realizan compras de gran volumen y comercialización de mercancías conjunta.	Independent Grocers Alliance (IGA), Sentry Hardwares, Western Auto, True Value
Cooperativas de detallistas	Grupos de detallistas independientes que establecen una organización central de compras y realizan actividades de promoción conjuntas.	Associated Grocers (comestibles), Ace (herramientas)
Organizaciones de franquicia	Asociación contractual entre un franquiciador (fabricante, mayorista u organización de servicio) y franquiciatarios (empresarios independientes que compran el derecho a poseer y a operar una o más unidades del sistema de franquicia). Las organizaciones de franquicia por lo general se basan en un producto, servicio o modo de hacer negocios único, o en un nombre comercial o una patente, o en la buena reputación que el franquiciador ha desarrollado.	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven
Conglomerados de comerciantes	Corporación de formato libre que combina varias líneas y formas de venta al detalle diversificadas con un dueño central, junto con cierta integración de sus funciones de distribución y gerencia.	Target Corporation

Franquicia

Asociación contractual entre un fabricante, mayorista u organización de servicio (un franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia.

Otra forma de organización de venta contractual al detalle es la **franquicia**. La principal diferencia entre las organizaciones de franquicia y otros sistemas contractuales (cadenas voluntarias y cooperativa de detallistas) consiste en que los sistemas de franquicia por lo general se basan en un producto o servicio único; en un método de hacer negocios; o en el nombre comercial, buena reputación comercial o patente que el franquiciador ha desarrollado. Las franquicias destacan en las áreas de comida rápida, tiendas de video, centros de salud y acondicionamiento físico, peluquerías, alquiler de automóviles, moteles, agencias de viajes, inmobiliarias y otras docenas de productos y servicios.

Sin embargo, la franquicia abarca mucho más que cadenas de tiendas de hamburguesas y centros de acondicionamiento físico. Existen franquicias que cubren casi cualquier necesidad. El franquiciador Geeks on Call ofrece servicios de consultoría en informática a pequeños negocios; en tanto que Mad Science Group realiza programas científicos para escuelas, grupos de exploradores y hasta fiestas de cumpleaños. Mr. Handyman brinda servicios de reparación de casas, mientras que Merry Maids las deja impecables.

Alguna vez consideradas advenedizas entre los negocios independientes, las franquicias ahora dirigen el 35 por ciento de las ventas al detalle en muchos países. En la actualidad, es casi imposible caminar o conducir por una calle suburbana sin encontrarse con McDonald's, Subway, Jiffy Lube o Holiday Inn. Una de las franquicias más exitosas y conocidas, McDonald's, ahora cuenta con más de 31,000 restaurantes en 119 países; da servicio a más de 47 millones de clientes al día y reúne más de \$41,000 millones en su sistema de ventas anual. Más del 70 por ciento de los establecimientos McDonald's del mundo son operados por franquiciatarios. Una de las franquicias de mayor crecimiento es Subway Sandwiches and Salads, con más de 21,795 tiendas en 74 países, incluyendo alrededor de 17,500 en Estados Unidos.⁷

Por último, los *conglomerados de comerciantes* son corporaciones que combinan varios formatos de venta al detalle, unidos en torno de un propietario central. Un ejemplo es Target Corporation, que opera Marshall Fields (tiendas departamentales de lujo), Target (tiendas de descuento de lujo), Mervyn's (ropa y artículos para el hogar para el mercado de clase media) y Target.direct (ventas al detalle y marketing directo *on line*). Esta clase de ventas al detalle diversificadas, similares a una estrategia de multimarca, brindan mejores sistemas de administración y de ahorros que benefician todas las operaciones al detalle por separado.

Decisiones de marketing de detallistas

Los detallistas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer a los clientes y retenerlos. Anteriormente, los detallistas atraían a los clientes con productos únicos, con más o mejores servicios que sus competidores o con tarjetas de crédito. En la actualidad, los fabri-



■ Han surgido franquicias para cubrir casi cualquier necesidad —desde comida rápida familiar como McDonald's y Subway, hasta el servicio de consultoría para computadoras Geeks on Call.

cantes de marcas nacionales, en su tendencia hacia el volumen, colocan sus artículos de marca en todas partes. Las marcas nacionales no sólo se encuentran en las tiendas departamentales, sino también en tiendas de mercancías masivas con descuento, tiendas de descuento con liquidaciones y en Internet. Como resultado, el surtido de los detallistas es cada vez más parecido.

También se ha reducido la diferenciación del servicio entre los detallistas. Muchas tiendas departamentales han recortado sus servicios, en tanto que las tiendas de descuento los han incrementado. Los clientes se han vuelto más inteligentes y más sensibles ante los precios. Ellos no encuentran una razón para pagar más por marcas idénticas, en especial cuando están disminuyendo las diferencias en los servicios. Por todas estas razones, ahora muchos detallistas están repensando sus estrategias de marketing.

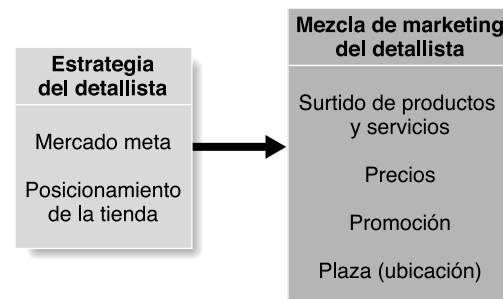
Tal como se muestra en la figura 13.1, los detallistas enfrentan importantes decisiones de marketing sobre su *mercado meta* y *posicionamiento*, su *surtido de productos y servicios*, su *precio*, su *promoción* y su *plaza*.

Decisión de mercado meta y posicionamiento

Los vendedores al detalle primero deben definir sus mercados meta y luego decidir la forma en que se posicionarán en estos mercados. ¿La tienda debe enfocarse en compradores con altos, medianos o bajos ingresos? ¿Los compradores meta buscan variedad, amplio surtido, comodidad o precios bajos? Hasta que no definan y perfilen sus mercados, los detallistas no serán capaces de tomar decisiones consistentes acerca del surtido de productos, los servicios, la fijación de precios, la publicidad, la decoración de la tienda o cualquier otra de las decisiones que deben sustentar sus posiciones.

FIGURA 13.1

Decisiones de marketing de detallistas.



Un gran número de detallistas no logra definir sus mercados meta ni su posicionamiento con claridad. Ellos tratan de tener “algo para cada quien” y terminan sin satisfacer bien ningún mercado. En cambio, los detallistas exitosos definen bien sus mercados meta y se posicionan con firmeza. Por ejemplo, gracias a un posicionamiento y a un mercado meta sólidos, el abarrotero de lujo Whole Foods se ha convertido en uno de los vendedores de comestibles al detalle con más éxito en Estados Unidos (véase Marketing real 13.1).

Al inicio del capítulo vimos que el gigante Wal-Mart es la compañía más grande del mundo al posicionarse en la promesa de “siempre precios bajos— ¡siempre!” ¿De qué manera cualquiera de los detallista de descuento competiría con tiendas enormes y dominantes como Wal-Mart? Nuevamente, la respuesta es encontrar un buen mercado meta y lograr un buen posicionamiento. Por ejemplo, en vez de enfrentar a Wal-Mart de frente, Target —o Tar-zhay, como lo llaman muchos de sus seguidores— lucha por dirigirse a un nicho aparentemente contradictorio de “descuento de lujo”; esta tienda ofrece precios de descuento, pero se ubica por encima de la guerra de descuentos con un estilo y diseño más elegantes, y con un servicio de mayor nivel. El posicionamiento de Target “espere más, pague menos” la distingue y le ayuda a permanecer aislada de Wal-Mart.

Asimismo, la cadena de artículos para mascotas Petco compite de manera eficaz con sus competidores de precios bajos como Wal-Mart y Petsmart, con un posicionamiento exclusivo:

Para evitar la competencia, donde la lucha es encarnizada, con Wal-Mart y con el líder del mercado enfocado en el costo, Petsmart, Petco se ha transformado en un emporio de artículos de lujo para mascotas. En una época en que los miembros de la Generación X posponen la crianza de hijos y los *baby boomers* enfrentan el nido vacío, más estadounidenses tratan a sus mascotas como niños consentidos. “La forma en que la gente ve a los animales dentro del hogar ha cambiado de forma dramática” en los últimos años, afirma un ejecutivo de Petco, el cual señala que el 55 por ciento de los perros ahora duermen en la cama de sus dueños. Actualmente las personas gastan “más en lo que podrían considerarse productos frívolos”, agrega un consultor de la industria, “como artículos para mimar a sus mascotas”.

Esta tendencia ha resultado una bendición para las mascotas en todas partes, aunque Sparky no es el único que está moviendo la cola. Esto también ha beneficiado a Petco, que rediseñó su modelo de negocios para ajustarse a la tendencia. Hace diez años, Petco ganaba la mayor parte de su dinero vendiendo alimento. Ahora, dos terceras partes de sus ingresos provienen de servicios como aseo y entrenamiento de mascotas, y de artículos de especialidad como el dentífrico con sabor a carne que cuesta \$7.50 dólares y los reductores de estrés emisores de feromonas de \$30. Este cambio hacia ofertas más costosas ha ayudado a que Petco evite una lucha encarni-

■ Posicionamiento de ventas al detalle: Para evitar una competencia encarnizada contra Wal-Mart y con el líder del mercado enfocado en los costos, Petsmart, Petco se ha transformado en un emporio de artículos de lujo para mascotas.



Marketing real 13.1

Envíos de dinero y algo más...

INMIGRANTES LATINOS ABASTECEN A SUS FAMILIAS VIA INTERNET

Rosendo Santos se sienta religiosamente frente a la computadora de su casa en Miami tres veces al mes para hacer las compras del supermercado. En la lista de este contador de 28 años figuran productos latinos y, por lo general, gasta más de \$27 para que el envío de los productos sea sin recargo. Pero el envío de los productos no se hace a su casa sino a la de su hermana mayor Cecilia, quien vive en La Plata, Argentina.

Santos y su hermana Cecilia, quien envía la lista de compras por e-mail, forman parte de una pequeña pero creciente tendencia en las compras internacionales por Internet que son alentadas no por la desaparecida moda de Internet, sino por la recesión en gran parte de América Latina. En vez de enviar dinero en efectivo, la forma más común en que los latinos que viven fuera de sus países ayudan a sus familiares es comprando alimentos desde el exterior en los sitios de los supermercados latinoamericanos para sus familiares, lo cual les permite controlar cómo se gasta su ayuda monetaria y se ahorran el costo de enviar dinero a sus seres queridos.

“Desde que empecé a usar este servicio, ya no mando más plata. Es más fácil y más barato”, dice Santos, que compra en Discovirtual.com, el sitio de compras *on line* de Disco S.A., filial argentina de la holandesa Ahold NV. Este servicio, algún día podría representar una parte importante en los ingresos de las cadenas detallistas de la región. Según Inter-American Dialogue, un centro de investigación con sede en Washington D. C., los latinos que viven en EUA enviaron el año pasado alrededor de 18.400 millones de dólares a sus países de origen, casi el 80 por ciento de los 23.000 millones de dólares en remesas que se enviaron a América Latina, en su mayoría por medio de empresas de envío de dinero como Western Union o bancos.

Los supermercados on line apuestan a que tienen una posibilidad de quedarse con algo de ese dinero, ya que el monto promedio de remesas es bajo: \$200 siete veces al año, según el encuestador de Miami, Sergio Bendixen, cuya firma de investigación Bendixen & Associates analiza los hábitos de compra y consumo de los latinos en Estados Unidos. Este monto es similar al promedio de lo que una familia gasta por mes en compras de supermercado en América Latina, según cálculos de los supermercados de la región. Fue lo que llevó a Disco, a la brasileña Pão de Açúcar y a la peruana E. Wong S. A. a comenzar a abrir el servicio más allá de sus fronteras. “Es un nicho no explorado”, afirma Jonas Antônio Ferreira, gerente general de comercio electrónico de Pão de Açúcar, teniendo en cuenta los más de dos millones de brasileños que emigraron de Brasil durante la última década. Sin embargo, menos del 5 por ciento de las ventas del sitio Web del supermercado, que vende un promedio de 110,000 artículos por día en las cuatro principales ciudades de Brasil, vienen del exterior.

En plena fiebre de las punto-com, en 1998 la cadena más grande de Perú, E. Wong, lanzó su tienda en Internet como una extensión de su servicio de venta telefónica. Cuando estalló la burbuja, esta operación enfrentaba ya una encrucijada. El mercado peruano por sí solo no podía sostener el sitio, por lo que E. Wong comenzó a apuntar a los peruanos en el exterior. “Si nos hubiésemos quedado sólo con el mercado local, poco habría sido lo que habríamos podido hacer. Habríamos muerto”, reconoce Marco Suárez, adjunto a gerencia general.

Desde que los peruanos en el exterior comenzaron a comprar en www.ewong.com, el tráfico y las ventas del sitio se han más que duplicado. No obstante, sus ingresos anuales son menores a 250,000 dólares, una ínfima parte de los 587 millones en ventas anuales de toda la cadena. Para construir su clientela en el exterior, E. Wong lanzó una campaña publicitaria en canales de televisión, diarios y otros medios de promoción en Florida, California, Nueva York, Nueva Jersey y Washington D. C., donde viven la mayoría de los peruanos.

Visa International está alentando dicha tendencia, con la esperanza de llevarse una parte del negocio de envío de dinero. La tarjeta de crédito, que es la única que pueda usarse en el sitio de E. Wong, está en conversaciones con otras cadenas de supermercados latinoamericanas. Un interesado en ser parte de la tendencia es Grupo Gigante S. A. de México, que lanzó su sitio de ventas en Internet un año y medio atrás. Según Adrián Valencia, gerente de comercio electrónico del grupo, Gigante espera encontrar antes de fin de año alguna forma para que los mexicanos que viven en el exterior compren en su sitio. El pago es un problema con el que están lidiando los supermercados latinoamericanos; aunque otro inconveniente es que tan sólo el 20 por ciento de los latinos que viven en Estados Unidos tienen acceso a Internet, según Bendixen, lo cual limita el crecimiento del servicio.

Además, aquellos que compran desde el exterior pagan los mismos precios que quienes compran en las tiendas físicas, y si sus compras son grandes y superan cierto monto, el envío es gratis. El detallista tiene que destinar personal para seleccionar, empaquetar y mandar los productos. Sin embargo, para la persona que recibe los productos, como Hermelinda Amaral Barnabeu, que vive en São Paulo, el servicio parece no tener desventajas. “Es una pena que más gente que vive lejos de su familia no use Internet para hacer compras y enviar regalos”, señala Amaral Barnabeu, cuya hija Vanessa Silva que vive en Miramar, Florida, le hace las compras todos los meses en el sitio Web de Pão de Açúcar. “Cada vez que llegan las cajas llenas de comida y regalos, es como si nuestra hija estuviera más cerca de nosotros.”

Fuente: <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin519.htm>

zada contra Wal-Mart, quien cada vez tiene mayor poder de abastecimiento para mascotas. De las 10,000 ofertas de Petco, sólo 40 coinciden con las de Wal-Mart. Además, el hecho de convertirse en una tienda más selecta le ha dado a Petco márgenes de operación más altos que a su contraparte y líder de la industria, Petsmart, que se enfoca más en las tiendas tipo bodega. Su posicionamiento y mercado meta más eficaces permitieron que Petco lograra un crecimiento en ingresos de dos dígitos, durante más de diez años consecutivos.⁸

Decisión de surtido de productos y servicios

Los detallistas deben tomar decisiones acerca de tres importantes variables de producto: el *surtido de productos*, la *mezcla de servicios* y la *atmósfera de la tienda*.

El *surtido de productos* del detallista debería diferenciar al vendedor y, al mismo tiempo, ajustarse a las expectativas de los compradores meta. Una estrategia consiste en ofrecer mercancía que ningún otro competidor trabaje, como marcas propias o marcas nacionales de manejo exclusivo. Por ejemplo, Saks tiene los derechos de exclusividad para manejar etiquetas de diseñadores reconocidos. El detallista podría presentar eventos de comercialización de éxito público (Bloomingdale's es conocido por presentar eventos espectaculares con artículos de un país, como India y China. O bien, ofrecer mercancía sorpresiva, como cuando Costco ofrece surtidos sorpresivos de segundas, excesos de mercancía y liquidaciones. Por último, el detallista puede diferenciarse ofreciendo un surtido de producto muy específico (Lane Bryant tiene ropa de tallas extras, y Brookstone ofrece un surtido poco común de aparatos en lo que se considera una juguetería para adultos.

La *mezcla de servicios* también es útil para distinguir a un detallista de otro. Por ejemplo, algunos detallistas invitan a los clientes a formular preguntas o a consultar a los representantes de servicios en persona, por teléfono o por computadora. Home Depot ofrece una mezcla diversa para los aficionados del “hágalo usted mismo”, desde clases de “cómo hacer” hasta una tarjeta de crédito de su propia marca.

La *atmósfera de la tienda* es otro elemento del arsenal de productos del revendedor. Cada tienda dispone de un escenario físico que facilita o dificulta el tránsito por ella. Cada tienda genera un “sentimiento”; una tienda está desordenada, otra es alegre, cómoda o sombría. El vendedor debe planear una atmósfera que se ajuste al mercado meta y anime a los clientes a comprar.

Por ejemplo, muchos detallistas están practicando “las ventas de experiencia”. En una tienda REI, los consumidores tienen la oportunidad de probar equipo de alpinismo sobre una enorme pared de la tienda, y probar los impermeables Gore-tex colocándose debajo de una ducha. Asimismo, Maytag ahora está abriendo tiendas “pruebe antes de comprar”, donde los productos se exhiben en cocinas y cuartos de lavado realistas, e invita a los clientes a probar los productos antes de elegir. “Los compradores potenciales de lavadoras y secadoras pueden lavar una carga de ropa”, señala un analista. “O si lo que necesitan es un horno nuevo, primero hornee en él una charola de galletas. También podría escuchar una lavadora de trastes para ver si es realmente silenciosa.”⁹

Cada vez con mayor frecuencia, los detallistas están convirtiendo sus tiendas en teatros que transportan a los clientes a escenarios de compra excitantes y poco ordinarios. Por ejemplo, Barnes & Noble utiliza elementos de la atmósfera para convertir la compra de libros en una actividad entretenida. Esta compañía descubrió que “para los clientes, comprar es una actividad social; lo hacen para convivir con otras personas.

Quizá la transformación más dramática de una tienda en un teatro es el Mall of America, que está cerca de Minneapolis. Con más de 520 tiendas de especialidades y 50 restaurantes, el centro comercial es un auténtico patio de recreo que atrae hasta 42 millones de visitantes cada año? *Almacenamiento*: Los mayoristas mantienen inventarios, por lo que reducen los costos y los riesgos de inventarios a los proveedores y clientes.

Decisión de precio

La política de precios de un detallista se debe ajustar a su mercado meta y a su posicionamiento, a su surtido de productos y servicios, y a la competencia. A todos los detallistas les gustaría cobrar precios altos y vender grandes volúmenes; no obstante esos dos aspectos rara vez van juntos. La mayoría de los detallistas buscan *ya sea* sobreprecios a menor volumen (la mayoría de las tiendas de especialidad) *o* bajos precios a mayor volumen (los comerciantes masivos y las tiendas de descuento).

De esta forma, la boutique Bijan's de Rodeo Drive, en Beverly Hills, comercializa “la ropa para hombre más cara del mundo”. Sus guardarropas de un millón de dólares incluyen corbatas de seda de \$375 y chalecos de piel de avestruz que cuestan \$19,000. Su política de atender “sólo con una cita” está diseñada para que sus clientes adinerados y con un perfil elevado se sientan cómodos con tales precios. El señor Bijan señala que “si un hombre va a gastar \$400,000 en su visita, ¿no cree que lo más justo es que le dedique toda mi atención?”¹⁰ Bijan's vende poco volumen, pero obtiene grandes ganancias en cada venta. En el otro extremo, T.J. Maxx vende ropa de marca a precios de descuento, obteniendo un margen menor en cada venta, pero con un volumen mucho más alto.

Decisión de promoción

Los vendedores al detalle usan una o todas las herramientas de promoción (publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo) para llegar a los consumidores. Ellos se anuncian en periódicos, revistas, radio, televisión e Internet. La publicidad podría estar apoyada con anuncios en el periódico y correo directo. Las ventas personales requieren que se capacite concienzudamente a los vendedores en cuanto a la forma de sa-

■ La boutique Bijan's de Rodeo Drive, en Beverly Hills, vende corbatas de seda a \$375 y chalecos de piel de avestruz a \$19,000. Su política de atender "sólo una cita" hace que sus clientes adinerados y con un perfil elevado se sientan cómodos con tales precios.



ludar a los clientes, cubrir sus necesidades y manejar sus quejas. Las promociones de ventas incluyen demostraciones en tiendas, exhibiciones, concursos y visitas de celebridades. Los detallistas siempre tienen la opción de recurrir a actividades de relaciones públicas, como conferencias de prensa y discursos, inauguraciones de establecimientos, eventos especiales, boletines de prensa, revistas y actividades de servicio público. La mayoría de los vendedores al detalle también han abierto sitios Web, donde ofrecen información y otros recursos a los clientes, y con frecuencia venden mercancía de forma directa.

Decisión de plaza

Los detallistas a menudo citan tres factores clave para el éxito: *jubicación*, *ubicación* y *ubicación*! Es muy importante que los detallistas seleccionen lugares que sean accesibles al mercado meta, en áreas consistentes con su posicionamiento. Es probable que los pequeños detallistas deban conformarse con cualquier sitio que puedan encontrar o costear. Sin embargo, los grandes detallistas suelen emplear a especialistas para elegir sus plazas, quienes utilizan métodos avanzados.

En la actualidad la mayoría de las tiendas se agrupa para aumentar su poder de atracción de clientes, y para brindar a los consumidores la comodidad de ir de compras a un solo lugar. Los *distritos comerciales centrales* eran la principal forma de grupos de detallistas hasta la década de 1950. Todas las ciudades y los poblados grandes tenían un distrito comercial central con tiendas departamentales, tiendas de especialidad, bancos y salas de cine. Sin embargo, cuando la gente empezó a mudarse hacia los suburbios, estos distritos comerciales centrales, con sus problemas de tránsito, de estacionamiento y de delincuencia, empezaron a perder clientes. Los comerciantes del centro de las ciudades abrieron sucursales en centros comerciales suburbanos, de manera que continuó la decadencia de los distritos comerciales centrales. En años recientes, muchas ciudades se han unido a los comerciantes para tratar de revivir las áreas comerciales centrales al construir centros comerciales y ofrecer tanto seguridad como estacionamientos subterráneos.

Un **centro comercial** es un grupo de detallistas planeado, desarrollado, poseído y administrado como una unidad. Un *centro comercial regional*, el tipo más grande e impresionante de centro comercial, abarca entre 40 y 200 tiendas. Es como el centro de una ciudad en miniatura y atrae clientes de un área muy extensa. Un *centro comercial comunitario* incluye entre 15 y 40 tiendas al detalle y, por lo general, contiene una sucursal de una tienda departamental o de variedades, un supermercado, tiendas de especialidad, oficinas profesionales y en ocasiones un banco. La mayoría de los centros comerciales son *centros comerciales del vecindario* o *comercios en fila*, que suelen incluir entre 5 y 15 tiendas. Estos centros se localizan cerca de los consumidores y son cómodos para ellos; generalmente incluyen un supermercado, tal vez una tienda de des-

Centro comercial

Grupo de negocios detallistas que se planea, desarrolla, posee y maneja como una sola unidad.

cuento y varias tiendas de servicios —tintorería, lavandería de autoservicio, farmacia, tienda de alquiler de videos, peluquería o estética, ferretería, y otros tipos de establecimientos.

Recientemente se agregó a la escena del centro comercial el llamado *centro de poder*. Estos enormes centros comerciales abiertos consisten de una larga fila de tiendas al detalle, incluyendo grandes tiendas independientes de gancho como Wal-Mart, Home Depot, Best Buy, Michaels, OfficeMax y CompUSA. Cada tienda tiene su propia entrada, con un estacionamiento ubicado frente a ésta para los clientes que sólo desean visitar esa tienda. Los centros de poder han crecido con rapidez durante los últimos años, desafiando a los centros comerciales tradicionales cerrados.

En conjunto, los casi 47,000 centros comerciales de Estados Unidos representan alrededor de una tercera parte de todas las ventas al detalle. El estadounidense promedio realiza 3.2 viajes al centro comercial cada mes, compra durante un promedio de 78 minutos por viaje y gasta cerca de \$58 dólares. Sin embargo, muchos expertos sugieren que Estados Unidos tiene un “exceso de centros comerciales”. Durante la década de 1990, el espacio para compras en centros comerciales creció casi al doble de la tasa de crecimiento poblacional. Como resultado, el 20 por ciento de los centros comerciales regionales en Estados Unidos corren el riesgo de cerrar. Hay “un exceso de espacio de ventas al detalle”, afirma un conocedor. “Será necesaria una reorganización”.¹¹

De esta manera, a pesar del reciente desarrollo de muchos “megamalls”, como el espectacular Mall of America, la tendencia actual son los centros comerciales orientados hacia el valor, y los centros de poder por un lado, y los centros comerciales más pequeños por el otro. Muchos individuos ahora prefieren ir de compras a “centros de estilo de vida”, es decir, centros comerciales más pequeños con tiendas de lujo, en sitios más cómodos y atmósferas refinadas. “Piense en los centros de estilo de vida como parte de Main Street y de Fifth Avenue”, señala un observador del sector. “La idea consiste en combinar la comodidad hogareña y la comunidad de una antigua plaza, con la distinción de tiendas urbanas glamorosas; el olor y la sensación de un parque del vecindario, con la sencilla comodidad de un centro de comercios en fila.” El futuro de los centros comerciales “se relacionará con la creación de lugares para estar, y no sólo de sitios para comprar”.¹²

El futuro de la venta al detalle

Los detallistas operan en un ambiente hostil y que cambia con rapidez, lo cual implica tanto amenazas como oportunidades. Por ejemplo, la industria sufre de una saturación crónica, lo que genera una competencia feroz por el dinero de los clientes. La demografía de los consumidores, su estilo de vida y sus patrones de compra están cambiando con rapidez, al igual que las tecnologías de las ventas al detalle. Entonces, para ser exitosos, los detallistas tendrán que elegir de forma cuidadosa sus segmentos meta y posicionarse con firmeza; deberán tomar en cuenta los cambios venideros al planear y ejecutar sus estrategias competitivas.

■ Centros comerciales: El espectacular Mall of America incluye más de 520 tiendas de especialidad, 50 restaurantes, un parque temático interno de 7 acres, un Mundo Submarino con cientos de especímenes marinos y un espectáculo de delfines, así como un campo de golf en miniatura de dos niveles.



Nuevas formas de ventas al detalle y reducción de los ciclos de vida de la venta al detalle

Continúan surgiendo nuevas formas de venta al detalle para enfrentar nuevas situaciones y necesidades de los consumidores; no obstante, el ciclo de vida de las nuevas formas se está acortando. Tomó casi 100 años a las tiendas departamentales alcanzar la etapa de madurez del ciclo vital; formas más recientes, como las tiendas de bodega, alcanzaron su madurez en más o menos diez años. En un entorno como éste, la posición aparentemente sólida de los detallistas podría desmoronarse con rapidez. De los diez detallistas de descuento más importantes que había en 1962 (año en que abrieron Wal-Mart y Kmart), ya no existe ninguno.

Considere a Price Club, la cadena de tiendas de bodega original. Cuando Sol Price abrió su primera tienda de bodega a las orillas de San Diego en 1976, generó una revolución en las ventas al detalle. Al comercializar toda clase de mercancías, desde neumáticos y artículos para oficinas hasta frascos con 2.5 kilogramos de mantequilla de cacahuete a precios muy bajos, en diez años su cadena de tiendas estaba generando \$2,600 millones de dólares en ventas anuales. Sin embargo, Price se rehusó a expandirse más allá de su base en California y, conforme la industria maduró con rapidez, Price se vio obligado a competir con clubes mayoristas operados por gigantes detallistas como Wal-Mart y Kmart (en su autobiografía, Sam Walton confiesa: “Creo que robé —en realidad prefiero el término ‘tomé prestadas’— más ideas de Sol Price que de cualquier otro negocio”). Tan sólo 17 años después, en un desconcertante cambio de suerte, el tambaleante Price fue vendido a su competidor Costco. Los rápidos ascenso y caída de Price demuestran que incluso los detallistas más exitosos no deben quedarse cruzarse de brazos con una fórmula ganadora. Para continuar siendo exitosos, deben seguir adaptándose.¹³

Muchas innovaciones de las ventas al detalle se explican parcialmente con el **concepto de rueda de ventas al detalle**.¹⁴ Según este concepto, muchos tipos nuevos de detallistas suelen iniciar como operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría; desafían a los detallistas establecidos que han “engordado” al permitir que sus costos y sus márgenes aumenten. El nuevo éxito del detallista hace que mejore la calidad de sus instalaciones y ofrezca más servicios. A la vez, sus costos aumentan y los obligan a incrementar sus precios. Con el tiempo, los nuevos detallistas llegan a ser iguales a los detallistas convencionales a quienes sustituyeron. El ciclo se inicia nuevamente cuando otros nuevos tipos de detallistas surgen con costos y precios más bajos. El concepto de rueda de ventas al detalle explicaría el éxito inicial y las dificultades posteriores de las tiendas departamentales, los supermercados y las tiendas de descuento, así como el éxito reciente de los detallistas de precio rebajado.

Concepto de rueda de ventas al detalle

Concepto de ventas al detalle, según el cual los tipos de detallistas nuevos suelen iniciar como operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría; pero luego se convierten en operaciones de precio más alto y servicio más alto, hasta llegar a ser iguales a los detallistas convencionales a quienes sustituyeron.

Crecimiento de la venta al detalle fuera de las tiendas

La mayoría de nosotros aún realizamos nuestras compras en la forma tradicional: acudimos a la tienda, encontramos lo que deseamos, esperamos con paciencia en la fila para entregar nuestro dinero en efectivo o con tarjeta de crédito, y llevamos los artículos a casa. Sin embargo, ahora los consumidores tienen muchas alternativas, incluyendo los pedidos por correo, las compras por televisión, por teléfono y *on line*. Los estadounidenses evitan cada vez con mayor frecuencia las molestias y las multitudes de los centros comerciales, al realizar ahora un número mayor de compras por teléfono o por computadora. Aunque este tipo de avances en las ventas al detalle amenazan a algunos detallistas tradicionales, ofrecen oportunidades excitantes para otros. La mayoría de las tiendas al detalle ya desarrollaron canales de ventas directas. De hecho, la mayor parte de las ventas al detalle las realizan vendedores “tradicionales y *on line*”, que vendedores “sólo *on line*”.

Las ventas al detalle *on line* son la forma novedosa de venta al detalle fuera de las tiendas. Hace pocos años, las perspectivas para las ventas *on line* estaban aumentando. Conforme un número cada vez mayor de consumidores entraba a Internet, algunos expertos incluso vaticinaron que llegaría el día en que los consumidores evitarían las complicadas tiendas al detalle de la “vieja economía”, y realizarían casi todas sus compras por Internet. Sin embargo, la saturación de sitios punto-com del 2000 modificó esas exageradas expectativas. Muchos audaces vendedores *on line*, como eToys.com, Pets.com, Webvan.com y Garden.com, sufrieron una crisis económica y fracasaron. Después de la crisis, las expectativas se invirtieron casi de la noche a la mañana. Los expertos empezaron a predecir que las ventas electrónicas estaban destinadas a ser muy similares a una etiqueta de una tienda al detalle.

Sin embargo, a pesar de que el ritmo ha disminuido, las ventas al detalle *on line* actuales están vivas, sanas y en crecimiento. Con sitios Web más fáciles de usar, servicios *on line* mejorados y la desaparición de tantos competidores iniciales, el negocio está floreciendo para los sobrevivientes. De hecho, las compras *on line* están creciendo a un ritmo más enérgico que las compras al detalle en general. Para 2006, se espera que las ventas *on line* compitan con los catálogos, al captar un 5 por ciento de las ventas al detalle totales.

Aún cuando el dramático colapso de los sitios Web acaparó la mayoría de los titulares, algunos detallistas que venden sólo *on line* tienen mucho éxito en Internet. La compañía que encabeza a este grupo es el sitio de subastas *on line* eBay, que ha sido redituable de manera consistente desde su nacimiento. Los detallistas que venden sólo *on line* representan la mayoría



■ Ventas al detalle *on line*: En la actualidad las ventas electrónicas están vivas, sanas y en crecimiento, especialmente para vendedores tradicionales y *on line* como Staples. Sus ventas *on line* lograron un crecimiento promedio trimestral de dos dígitos durante más de tres años. Las compañías que venden sólo *on line*, como Travelocity, también están teniendo mucho éxito.

de las ventas *on line* también en otras categorías, incluyendo libros, música y video; alimentos y bebidas; así como objetos coleccionables. Las agencias de viajes *on line*, como Travelocity y Expedia, también están demostrando mucho éxito, ya que utilizan Internet para vender boletos de avión, habitaciones de hotel y paquetes turísticos con descuentos para los consumidores.

No obstante, gran parte del crecimiento anticipado de las ventas *on line* será para los detallistas multicanal, es decir, los comerciantes tradicionales y *on line* que combinen exitosamente el mundo físico y el mundo virtual. Esta clase de detallistas realizaron el 67 por ciento de las ventas totales *on line* el año pasado. Considere a Staples, el vendedor de artículos de oficina con un valor de \$13,000 millones. Después de tan sólo seis años en la Web, Staples capta ventas anuales *on line* por más de \$2,100 millones. Estas ventas han tenido un crecimiento promedio trimestral de dos dígitos durante más de tres años. Sin embargo, no ha canibalizado ventas de sus tiendas en el proceso. El gasto promedio anual de los clientes de pequeños negocios aumenta de \$600 cuando compran en las tiendas Staples, a \$2,800 cuando compran *on line*. Como resultado, a pesar de que Staples disminuyó recientemente la apertura de nuevas tiendas, planea seguir expandiendo su presencia en la Web. “Continuamos trabajando sin reservas”, señala el director general Thomas Stemberg, “pues los beneficios son muy altos”.¹⁵

Convergencia de la venta al detalle

En la actualidad los detallistas cada vez con mayor frecuencia venden los mismos productos, a los mismos precios, a los mismos consumidores, por lo cual tienen que competir con una variedad más amplia de detallistas. Por ejemplo, usted puede adquirir libros en expendios que van desde librerías locales independientes hasta tiendas de descuento como Wal-Mart, supertiendas como Barnes & Noble o Borders, y sitios Web como Amazon.com. Además, cuando se trata de electrodomésticos de marca, las tiendas departamentales, las tiendas de descuento, las tiendas para mantenimiento del hogar, los detallistas de precio rebajado, las supertiendas de productos electrónicos y un número enorme de sitios Web compiten por los mismos clientes. Entonces, si usted no encuentra el horno de microondas que desea en Sears, sólo cruce la calle y encontrará uno a un mejor precio en Lowe's o en Home Depot, o solicítelo *on line*.

Esta fusión de consumidores, productos, precios y detallistas se conoce como *convergencia de la venta al detalle*.¹⁶

La convergencia de la venta al detalle es la reunión de compradores, mercancías y precios. Clientes de todos los niveles de ingresos están comprando en las mismas tiendas, con frecuencia los mismos artículos. La vieja diferenciación de tienda de descuento, tienda de especialidad y tienda departamental está perdiendo su significado: La tienda exitosa debe igualar a un grupo de rivales en cuanto a la selección, el servicio y el precio.

El mapa de la ruta del consumidor estadounidense, que indica dónde encontrar los productos, ha pasado de un método segmentado a la consolidación, que es casi un retroceso al siglo XIX, cuando una tienda general era el sitio donde se podía adquirir todo, desde café hasta una cafetera. En el siglo XX, los compradores migraron del catálogo de Sears hacia la tienda departamental y, luego, al centro comercial y a las tiendas de especialidad. Hace pocos años, el cliente de las cafeterías habría ido a Williams-Sonoma o a Starbucks, pero hoy probablemente iría a Target o a Wal-Mart.

El mayor desafío que enfrentan los detallistas es a dónde va usted por lo que busca. Considere la moda. Alguna vez privilegio exclusivo de los ricos, la moda ahora se traslada con enorme rapidez de las pasarelas de Nueva York y París a los detallistas de todos los niveles. Ralph Lauren vende en tiendas departamentales y en Marshall's del centro comercial. El diseñador Stephen Sprouse, quien lanzó una edición limitada de bolsas y equipaje Louis Vuitton, ha diseñado una línea de ropa de verano y otros productos para Target.

Esta clase de convergencia implica una mayor competencia para los detallistas y una mayor dificultad para diferenciar sus ofertas. La competencia entre cadenas de supertiendas y tiendas independientes más pequeñas se ha vuelto bastante acalorada. Gracias a su poder de compras masivas y a su alto volumen de ventas, las cadenas adquieren los productos a precios más bajos y prosperan con márgenes más pequeños. La llegada de una supertienda podría obligar a las tiendas independientes cercanas a dejar el negocio. Por ejemplo, la decisión que tomó la supertienda de productos electrónicos Best Buy de vender discos compactos a precios muy bajos de gancho con pérdida llevó a la quiebra a varias cadenas de tiendas de discos. Asimismo, Wal-Mart ha sido acusada de aniquilar detallistas independientes en innumerables poblados pequeños de todo Estados Unidos.

Sin embargo, las noticias no son tan malas para las compañías más pequeñas. Muchos detallistas independientes pequeños están prosperando; están descubriendo que el tamaño y la fuerza de marketing enormes no siempre hacen juego con el toque personal que ofrecen las tiendas pequeñas o los nichos de especialidad que cubren las tiendas pequeñas con un grupo de clientes leales.

El surgimiento de los megadetalistas

La aparición de los enormes comerciantes masivos y las supertiendas de especialidad, la formación de sistemas de marketing verticales y de alianzas de compras y adquisiciones, han creado un núcleo de megadetalistas con un gran poder. Con sus modernos sistemas de información y su poder de compra, estos detallistas gigantes ofrecen mejores surtidos de mercancía, un buen servicio y grandes ahorros a los consumidores. Como resultado, crecen aún más al eliminar a sus competidores más pequeños y más débiles.

Los megadetalistas también están modificando el equilibrio de poder entre los detallistas y los productores. Un número relativamente reducido de detallistas ahora controla el acceso a un gran número de consumidores, y esto les da una amplia ventaja en sus tratos con los fabricantes. Por ejemplo, en Estados Unidos, los ingresos de Wal-Mart son más de seis veces mayores que los de Procter & Gamble, en tanto que Wal-Mart genera casi el 20 por ciento de los ingresos de P&G. Wal-Mart utiliza este poder para obtener concesiones tanto de P&G como de otros proveedores.¹⁷

Creciente importancia de la tecnología de venta al detalle

Las tecnologías de venta al detalle se están convirtiendo en herramientas competitivas fundamentales. Los detallistas progresistas utilizan tecnología de información avanzada y sistemas de cómputo para realizar mejores pronósticos, para controlar los costos por inventario, para realizar pedidos electrónicos a los proveedores, para enviar correos electrónicos entre las tiendas, e incluso para vender a los clientes dentro de las tiendas. Estas compañías adoptan sistemas de cobro por escáner en las cajas, de procesamiento de transacciones *on line*, de intercambio electrónico de datos, de televisión dentro de la tienda y mejores sistemas de manejo de mercancías.

Tal vez los avances más sorprendentes en la tecnología de la venta al detalle son las formas en que los detallistas actuales se relacionan con los clientes. Muchos vendedores al detalle ahora utilizan de forma rutinaria tecnologías como quioscos con pantallas sensibles al tacto.

to, etiquetas y letreros electrónicos para anaqueles, asistentes de compra portátiles, tarjetas inteligentes, sistemas de autoescaneo y exhibidores de realidad virtual. Por ejemplo, en su nueva tienda piloto, Bloom, la cadena abarrotera del sudeste Food Lion está utilizando tecnología para facilitar las compras a sus clientes:

¿Se siente intimidado incluso cuando se encuentran en el pasillo de vinos de la abarrotería? Usted cree que esa botella de Shiraz se ve muy bien, pero no está seguro con qué acompañarla. Ésta es la clase de problema en que pensarán los creadores del nuevo concepto de tienda de Food Lion (Bloom) y que resolverán con el uso de la tecnología. La tienda se basa en tecnología para mejorar la experiencia de compras y ayudar a los clientes a encontrar productos, obtener información y pagar con mayor facilidad. Un quiosco computarizado en la sección de vinos le permite escanear una botella y obtener sugerencias para servirlo. El quiosco, junto con otro que se localiza en la sección de carnes, le permite imprimir las recetas que ve en la pantalla. Ocho estaciones con pantallas sensibles al tacto y escáneres por toda la tienda le facilitan la verificación del precio de un artículo o localizarlo en el mapa. Para llevar un seguimiento de las compras y pagar, usted podría tomar un escáner portátil personal al entrar a la tienda, y luego escanear y empacar los artículos mientras realiza sus compras. Al final, pagar es muy sencillo. Los escáneres personales también le indican el monto total de los artículos que seleccionó, lo cual le ayudaría a no sobrepasar su presupuesto y a evitar sorpresas en la caja. Además, si dejó una receta médica por surtir en la farmacia, el personal le enviará un mensaje a su escáner cuando su pedido esté listo.¹⁸

Expansión global de los grandes detallistas

Detallistas con formatos únicos y fuertes posicionamientos de marca cada vez con mayor frecuencia se expanden internacionalmente. Muchos de ellos se están llegando a otros países para escapar de los mercados nacionales maduros y saturados. Con el paso de los años, varios detallistas estadounidenses enormes —McDonald's, Gap, Toys "R" Us— lograron relevancia internacional como resultado de su intenso marketing. Otros, como Wal-Mart, ganan presencia mundial con suma rapidez. Wal-Mart, opera en más de 1,300 tiendas en nueve países, además de Estados Unidos, vislumbra un gran potencial global. Su división internacional reportó el año pasado ventas por más de \$40,000 dó millones de dólares, un aumento del 15 por ciento respecto del año anterior. Las utilidades de las operaciones internacionales crecieron más del 55 por ciento el año pasado. Veamos lo que sucedió cuando abrió dos nuevas tiendas en Shenzhen, China:¹⁹

[Los clientes llegaron] por cientos de miles —175,000 tan sólo los sábados— a los primeros Wal-Mart Supercenter y Sam's Club de China; rompieron el vidrio del exhibidor para arrebatarse los pollos en una tienda y se llevaron todos los televisores de pantalla grande cuando la tienda aún no llevaba ni una hora abierta. Las dos tiendas [...] estaban saturadas desde el primer día y han seguido teniendo mucho movimiento desde entonces.

Sin embargo, los detallistas estadounidenses aún están muy rezagados en comparación con Europa y Asia en lo referente a la expansión global. Sólo el 18 por ciento de los principales detallistas de Estados Unidos operan a nivel internacional, comparados con un 40 por ciento de los europeos y un 31 por ciento de los asiáticos. Entre los detallistas extranjeros que trabajan en mercados extranjeros se encuentra Carrefour de Francia, Marks and Spencer de Gran Bretaña, Benetton de Italia, las mueblerías suizas IKEA y los supermercados japoneses Yaohan.²⁰

Marks and Spencer, que inició como un bazar que ofrecía productos baratos en 1884, con el paso del tiempo se convirtió en una cadena de tiendas de variedad y ahora posee una boyante cadena de 150 tiendas de franquicia en el mundo, que venden principalmente su ropa de marca propia, incluyendo a Brooks Brothers. Esta cadena también maneja un negocio grande de comestibles. Los muebles bien contruidos, pero no muy costosos de IKEA se han vuelto muy populares en Estados Unidos, donde los compradores a menudo pasan el día entero en una de sus tiendas. Y Carrefour, el detallista francés de descuento, que es el segundo vendedor al detalle más grande del mundo después de Wal-Mart, se ha embarcado en una misión agresiva para expandir su papel como detallista líder internacional:

Ahora Carrefour opera más de 9,600 tiendas de descuento en 30 países de Europa, de Asia y del continente americano, incluyendo 657 hipermercados. En el mercado europeo es el vendedor número uno en cuatro importantes mercados: Francia, España, Bélgica y Grecia; mientras que en Italia es el detallista número 2. Fuera de Europa, en los importantes mercados emergentes de China, Sudamérica y en la Cuenca del Pacífico, Carrefour gana 5 veces más que Wal-Mart. En Sudamérica, Carrefour es el líder del mercado en Brasil y Argentina, donde opera más de 300 tiendas. En con-

■ Muchos detallistas se están expandiendo internacionalmente para escapar de los mercados locales maduros y saturados. Carrefour, el detallista francés de descuento que es el segundo vendedor al detalle más grande del mundo después de Wal-Mart, se ha embarcado en una misión ambiciosa para expandir su papel como detallista líder internacional.



traste, Wal-Mart sólo tiene 25 unidades en estos dos países. En China, Carrefour opera 22 hipermercados, contra 5 Wal-Mart Supercenter y una tienda Sam's Club. En la Cuenca del Pacífico, excluyendo a China, Carrefour maneja 33 hipermercados en cinco países, a comparación de sólo 5 tiendas Wal-Mart en Corea del Sur. En suma, Carrefour está rebasando a Wal-Mart en la mayoría de los mercados fuera de Estados Unidos. La pregunta es: ¿el Titán francés podrá mantener su liderazgo? Mientras que ningún otro detallista presume de estar en la misma liga que Wal-Mart por su presencia general en las ventas al detalle, Carrefour tiene más posibilidades que la mayoría de dominar los mercados mundiales.²¹

Tiendas de venta al detalle como “comunidades” o “sitios de reunión”

Con el incremento del número de personas que viven solas, que trabajan en su casa o que viven en suburbios aislados y dispersos, han resurgido los establecimientos que, sin importar el producto o servicio que ofrezcan, también brindan un lugar de reunión para la gente. Estos lugares abarcan cafeterías, restaurantes, librerías, supertiendas, espacios de juego para los niños, cervcerías y mercados urbanos de vegetales. Las cervcerías como Zip City Brewing en Nueva York y Trolleyman Pub en Seattle (operado por Red Hook Brewery) ofrecen degustaciones y un sitio para pasar el tiempo. Asimismo, las librerías de hoy se han convertido en tiendas de libros, bibliotecas y salas de lectura.

Bienvenido a la librería de hoy, la cual no sólo incluye anaqueles y cajas registradoras sino también sillas cómodas y barras de café. Ese lugar donde los estudiantes de bachillerato con sus mochilas en la espalda vienen a hacer su tarea, donde las personas jubiladas hojean libros de jardinería y los padres leen en voz alta a sus hijos pequeños. Según los propietarios y gerentes de las tiendas de libros, si nadie compra un libro, no hay problema, ya que de cualquier manera están ofreciendo algo más que sólo tinta y papel: están vendiendo comodidad, relajación y colectividad.²²

Los detallistas tradicionales y *on line* no son los únicos que están creando comunidades. Otros también han construido comunidades virtuales en Internet.

Sony crea de forma activa una comunidad entre sus clientes de Playstation. Su reciente campaña en Playstation.com creó tableros de mensajes donde sus jugadores intercambiaban mensajes entre sí. Los tableros son sumamente activos, y en ellos se analizan temas técnicos, aunque también ofrecen a sus integrantes, sumamente competitivos y testarudos, la oportunidad de votar sobre temas de estilo de vida, como música y gustos personales, sin importar cuán triviales sean. A pesar de que Sony se muestra muy abierto respecto de los tableros y no les pone mensajes, la compañía aprecia el valor de que las conversaciones inflexibles de sus clientes se lleven a cabo directamente en su sitio. “Nuestros clientes son nuestros evangelistas; constituyen un grupo muy elocuente y muy leal”, afirma un vocero de Sony. “Hay cuestiones que podemos aprender de ellos.”²³

Venta al mayoreo

Ventas al mayoreo

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

Mayoristas

Compañía que se dedica principalmente a actividades de venta al mayoreo.

Las **ventas al mayoreo** incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Denominamos **mayoristas** a las compañías que se dedican principalmente a actividades de venta al mayoreo.

Básicamente los mayoristas compran a los productores y venden a los detallistas, a consumidores industriales y a otros mayoristas. Como resultado, muchos de los mayoristas más grandes e importantes de Estados Unidos son desconocidos para los consumidores finales. Por ejemplo, probablemente usted nunca haya oído hablar de SuperValu, a pesar de que es una compañía de \$20,000 millones y el mayorista de comestibles más grande del país. ¿Y qué decir acerca de Grainger, el principal mayorista de artículos de mantenimiento, reparación y operación (MRO)? Tal vez sea el líder de mercado más grande del que usted nunca ha oído hablar (véase Marketing real 13.2).

Pero, ¿por qué es necesario utilizar mayoristas? Por ejemplo, ¿por qué un productor usa mayoristas en lugar de vender directamente a los detallistas o a los consumidores? En pocas palabras, los mayoristas agregan valor al realizar una o más de las siguientes funciones de canal:

- **Vender y promover:** Las fuerzas de venta de los mayoristas ayudan a que los fabricantes lleguen a muchos clientes pequeños a un costo bajo. El mayorista tiene mucho más contactos y con frecuencia el comprador confía más en él que en el fabricante distante.
- **Compra y preparación de surtidos:** Los mayoristas pueden seleccionar artículos y crear los surtidos que necesitan sus clientes, ahorrando así mucho trabajo a los consumidores.

Marketing real 13.2

Reinventarse o morir

La mexicana MPS Mayoristas lanzó una tienda virtual que podría ser su carta ganadora. O su gran error. La desintermediación es uno de los regalos que ha traído Internet a los consumidores: pueden comprar más barato directamente al productor; sin embargo, está lejos de ser un regalo para los intermediarios. Los distribuidores están viendo cómo el negocio se les escurre de las manos y fluye hacia el comercio electrónico. “Si una empresa no se reinventa a sí misma”, pronostica Martín Mexia, presidente de la mexicana MPS Mayoristas, “terminará muriendo atropellada en la carretera de la información”.

Mexia sabe de lo que está hablando. MPS Mayoristas vio bajar sus ventas durante 2003 de \$350 millones a \$300 millones. Parte de la declinación reflejó un cambio en el abanico de productos que ofrecía MPS —queriendo privilegiar el margen en vez del volumen—, pero también han influido las ventas directas por Internet que introdujeron Compaq e IBM imitando a Dell. “Internet vuelve obsoleto el modelo de negocios tradicional”, explica el empresario. “La línea que va del productor al mayorista, de ahí al detallista y luego al cliente, se convierte en una figura con el cliente en el medio, rodeado por el productor, el mayorista y el detallista, y todos tratan de venderle directamente”. En tres o cuatro años, predice, MPS Mayoristas se habrá convertido en una operación *on line* de trastienda (*back office*). Y en el *front office*, la parte que muestra la cara al cliente final, quiere tener una de las mayores tiendas detallistas por Internet de América Latina.

AGUAS TURBULENTAS

Crear un negocio *on line*, sin embargo, tiene sus peligros. Para los distribuidores y mayoristas como MPS, vender directamente a los usuarios finales significa enemistad instantánea de sus propios clientes: los comerciantes detallistas.

Mexia no iba a cometer ese error. La oportunidad se le presentó en 1999, al decidir vender su proveedor de acceso a Internet, MPSNet. El empresario conoció a Luis Lajous, quien trabajaba como consultor para Juntos.com, firma que intentaba formar una red panamericana de proveedoras de acceso. Terra Networks se quedó finalmente con MPSNet, pero Lajous y Mexia se hicieron amigos. “Yo tenía interés en crear una tienda virtual”, recuerda La-

jous, “y conocía la calidad de la tecnología, la logística y los sistemas de *back office* de MPS Mayoristas”.

Así surgió Zonashop.com, aventura en la cual los ahora socios han invertido cerca de \$1 millón. “Si una empresa no se lanza *on line* en pos de los clientes finales, otros lo harán”, afirma Lajous. Y Mexia: “El verdadero ganador será el que esté más cerca del usuario final”. Zonashop vende computadoras pero también CD, videos, flores y tiene una plataforma de subastas *on line*. Y su alcance es panregional pero con operaciones nacionales. Cada país tiene su propio inventario, almacenaje y sistemas de distribución y entrega. La operación comenzó en México y pronto se extenderá a Colombia y Perú, donde MPS es el mayor distribuidor de computadoras. Luego vendrán Argentina, Chile y Brasil.

“Usar la capacidad logística de MPS permitirá a Zonashop tener costos de operación muy bajos en muy corto tiempo”, opina José Garcés, analista de IDC Select. “En mi opinión, ése es el secreto del éxito en e-commerce”.

COMPETIDORES DE PESO

Javier Larraza, director de análisis del Grupo Carso y una de las cabezas de la estrategia *on line* de ese conglomerado que encabeza Carlos Slim, opina que muchas iniciativas de comercio electrónico se concentran en crear su marca y construir su sitio Web, “sin planear bien la parte logística”. Zonashop.com puede tener ventajas logísticas, pero se lanza a un mercado donde ya hay protagonistas de estatura, partiendo por el propio Larraza. Sanborns.com.mx, la versión digital de la cadena de tiendas del mismo nombre del Grupo Carso, tiene a su favor una marca súper conocida, publicidad constante y 10 veces más tráfico que las 2,000 páginas vistas diarias que ha logrado la tienda de Mexia y Lajous.

Pero las ventas de Sanborns.com.mx eran de apenas \$60 al día en 2003, así que la ventaja de ser el primero no era tan grande, sobre todo si se piensa que la gran mayoría de los consumidores aún no tienen acceso a Internet. Larraza reconoce que el negocio es pequeño, pero aclara que las ventas en las tiendas físicas han aumentado a causa de que muchos clientes “vitrinean” por Internet y después llegan a los locales a comprar. El Grupo Carso,

- *Fragmentación de lotes:* Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía y al fragmentarlos (dividiéndolos en cantidades pequeñas).
- *Transporte:* Los mayoristas hacen entregas más rápidas a los compradores puesto que están más cerca de los productores.
- *Financiamiento:* Los mayoristas financian a sus clientes al otorgarle crédito, y financian a sus proveedores al realizar pedidos y al pagar las facturas de manera oportuna.
- *Aceptación de riesgos:* Los mayoristas corren riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y cualquier costo por robo, daño, descomposición y obsolescencia.
- *Información de mercado:* Los mayoristas ofrecen información a proveedores y a clientes sobre competidores, nuevos productos y cambios en los precios.
- *Servicios gerenciales y asesoría:* Los mayoristas con frecuencia ayudan a los detallistas a capacitar a sus empleados, a mejorar el diseño y los exhibidores de sus tiendas, y a establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios.

Comerciantes mayoristas

Negocio de propiedad independiente que se vuelve dueño de la mercancía que maneja.

Tipos de mayoristas

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales (véase la tabla 3.3): los *comerciantes mayoristas*, los *corredores y agentes*, y las *sucursales y oficinas de venta del fabricante*. Los **comerciantes mayoristas** constituyen el grupo más grande de mayoristas, ya que representan cerca del 50 por ciento de todas las ventas al mayoreo. Hay dos tipos principales de comerciantes mayoristas: los de servicio completo y los de servicio limitado. Los *mayoristas de servicio*

sin embargo, a pesar de ser dueño de Telmex, no es el competidor más peligroso para MPS Mayoristas. Mayor es la amenaza de los hermanos Salinas Pliego, porque le hacen la guerra a Mexia por partida doble.

Dataflux, la quinta distribuidora de computadoras de México, es propiedad de Guillermo Salinas Pliego y ha estado ganando rápidamente terreno en los últimos tiempos debido precisamente a su estrategia de Internet: la empresa se ha transformado fortaleciendo su trastienda, capacidad logística y distribución, y se ha convertido en distribuidor virtual de Todito.com, su propia tienda *on line*. Dataflux vendió el 50 por ciento de Todito.com a TV Azteca, controlada por Ricardo Salinas Pliego, el hermano de Guillermo, y ahora la tienda goza del derecho exclusivo a los contenidos de TV Azteca y publicidad gratuita en los canales de la televisora.

En aquel momento, Todito.com pensaba que tener la página Web de TV Azteca en su portal aumentaría su tráfico de 750,000 a un millón de visitas al día. Eso, de paso, debería traer más negocios a Dataflux, que había ampliado su negocio de computadoras a otros productos electrónicos y a una amplia gama de bienes de consumo. “La innovación en el mercado mayorista en México ha venido de Dataflux y no de MPS”, indica el analista Garcés. “Mexia necesitaba reinventarse”, sigue Sáenz, “y lo hizo convirtiéndose en vendedor al detalle con Zonashop”. No obstante, la movida es peligrosa, advierte, ya que estará compitiendo con sus propios clientes, los comerciantes. “Con Zonashop no está amenazando a Ingram”, remata, “sino que está amenazando su propio negocio”.

Es el mismo peligro que enfrenta Dataflux con Todito.com. Zonashop tiene en su haber la capacidad logística de MPS y las relaciones que ya ha establecido con los fabricantes. “Muchos negocios Web no pueden comprar a los fabricantes porque son muy pequeños o carecen de credibilidad”, afirma Lajous. “A nosotros nos beneficia la relación de MPS Mayoristas con más de 100 fabricantes de computadoras y productos electrónicos, de quienes podemos comprar directo y más barato.”

Mexia y Lajous no han olvidado a los comerciantes al detalle, dicen, y están diseñando una estrategia para que se sientan aliados de Zonashop. “Muchos de nuestros clientes no tienen el know

how o el capital para crear sus propias tiendas virtuales”, explica Mexia, “pero saben que necesitan tener presencia en Internet”. Los comerciantes podrán también vender a través de Zonashop y –quizá más importante– tendrán contratos de instalación y servicio técnico de las máquinas vendidas por la tienda virtual.

A pesar de la competencia y los peligros del camino que ha escogido, Mexia se muestra optimista. “Comenzamos hace un par de meses, pero pocas tiendas virtuales pueden igualar nuestra variedad de productos o nuestra logística”, agrega su socio. Mexia empezó MPS Mayoristas a finales de la década de 1980 con \$280 millones en ahorros, y tuvo ventas por \$300 millones en 1999. Zonashop.com bien podría ser otra de sus visiones estelares.

MPS Mayoristas perdió en 1999 el segundo lugar que ocupaba en la distribución de computadoras en México. El líder, según un reciente informe de la consultora IDC Select, sigue siendo Ingram Micro, y el segundo puesto lo ocupa ahora CHS Electronics; mientras que el cuarto corresponde a Mexmal, y el quinto a Dataflux de Guillermo Salinas Pliego. La firma de Martín Mexia, tercera en México, tiene el primer lugar en los mercados bastante más pequeños de Colombia y Perú.

EN LA CANCHA SE VEN LOS GALLOS

Al comprar un cd en Zona.com.mx, y un video en Sanborns.com.mx, ambas ofrecen despacho gratuito. Pero Zonashop ofrece entregar el disco en menos de 24 horas, en tanto que Sanborns anuncia un plazo de cuatro días para el despacho. Ambas cumplen. Sanborns de hecho entrega el video a los tres días. En precios, Zonashop es más barata que las demás tiendas, virtuales o físicas. El video de Sanborns es más barato que en Blockbuster, pero más caro que en tiendas de descuento como Sam's Club y PriceCosto. Zonashop es también más barata que la mayor tienda on line de México: DeCompras.com.

Fuente: “Reinventarse o morir”, Mimi Cauley de la Sierra, América Economía on Line, edición 183, 18 de mayo de 2003.

TABLA 13.3 Principales tipos de mayoristas.

Tipo	Descripción
Comerciantes mayoristas	Negocios con dueño independiente que asumen la propiedad de la mercancía que manejan. En los distintos ramos se les conoce como <i>destajistas</i> , <i>distribuidores</i> o <i>mill supply houses</i> . Incluye a los mayoristas de servicio completo y los de servicio limitado:
Mayoristas de servicio completo	Ofrecen una línea completa de servicios: mantener existencias, conservar una fuerza de ventas, dar crédito, hacer entregas y brindar ayuda administrativa. Existen dos tipos:
<i>Comerciantes al mayoreo</i>	Venden básicamente a detallistas y prestan una amplia gama de servicios. Los <i>mayoristas de mercancías generales</i> manejan diversas líneas de productos; mientras que los <i>mayoristas de línea general</i> sólo trabajan una o dos líneas con mayor profundidad. Los <i>mayoristas de especialidad</i> trabajan sólo parte de una línea. (Ejemplo: mayoristas de alimentos saludables, mayoristas de pescados y mariscos.)
<i>Distribuidores industriales</i>	Venden a fabricantes más que a detallistas. Ofrecen varios servicios, como mantener existencias, dar crédito y hacer entregas. Muchos de ellos manejan una amplia gama de mercancía, una línea general o una línea de especialidad.
Mayoristas de servicio limitado	Ofrecen menos servicios que los de servicio completo. Hay varios tipos de mayoristas de servicio limitado:
<i>Mayoristas de pagar y llevar</i>	Manejan una línea limitada de productos de mucha venta y venden a detallistas pequeños al contado. Por lo general no hacen entregas. Ejemplo: una pequeña tienda de pescado al detalle acude con un mayorista de pescado de pagar y llevar, compra mercancía al contado y la lleva a su tienda.
<i>Mayoristas camioneros (o camioneros destajistas)</i>	Realizan básicamente una función de venta y entrega. Trabajan una línea limitada de mercancía semiperecedera (como leche, pan o bocadillos), que venden al contado al hacer sus rondas en supermercados, pequeñas abarroterías, hospitales, restaurantes, comedores de empresas y hoteles.
<i>Proveedores intermediarios</i>	No mantienen inventarios ni manejan el producto. Al recibir un pedido, seleccionan a un fabricante, que envía la mercancía directamente al cliente. El proveedor intermediario asume la propiedad y el riesgo, desde momento en que se acepta el pedido hasta que se entrega al cliente. Estos mayoristas operan en industrias a granel, como las del carbón, la madera y el equipo pesado.
<i>Operadores a consignación</i>	Dan servicio a detallistas de comestibles y fármacos, y manejan básicamente artículos no alimenticios. Los operadores envían camiones a las tiendas, donde el personal de entrega acomoda juguetes, libros, artículos de ferretería, artículos de belleza y salud, u otros productos. Después, los etiqueta y renueva, establece exhibiciones de punto de compra y mantiene registros de inventario. Los operadores a consignación mantienen la propiedad de la mercancía y sólo facturan a los detallistas los artículos que los consumidores adquieren.
<i>Cooperativas de productores</i>	Son propiedad de agricultores y reúnen productos agrícolas para venderlos en los mercados locales. Las utilidades de la cooperativa se distribuyen entre los miembros al final del año. Estos grupos con frecuencia tratan de mejorar la calidad de los productos y de promover una marca de cooperativa, como las pasas Sun Maid, las naranjas Sunkist y las nueces Diamond.
<i>Mayoristas de pedido por correo</i>	Envían catálogos a sus clientes detallistas, industriales e institucionales, los cuales describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos de especialidad y otros productos pequeños. Estos mayoristas no tienen una fuerza de ventas externa, y sus principales clientes o negocios están en zonas pequeñas de las afueras. 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 primordial consiste en facilitar la compra-venta, por lo que ganan una comisión sobre el precio de venta. Por lo general se especializan en una línea de producto o tipo de cliente.
Corredores	Su función principal consiste en contactar a compradores y vendedores para ayudarlos a negociar. La parte que los contrata les paga y no mantienen inventarios, no participan en el financiamiento ni corren riesgo alguno. Ejemplos: corredores de comestibles, de bienes raíces, de seguros y de valores.
Agentes	Representan a los compradores o vendedores de forma más permanente que los corredores. Existen varios tipos:
<i>Agentes de fábrica</i>	Representan a dos o más fabricantes de líneas complementarias. Un contrato formal por escrito con cada fabricante cubre precios, territorios, manejo de pedidos, servicio de entrega y garantías, así como tarifas por comisiones. A menudo se utilizan en líneas como ropa, muebles y artículos eléctricos. La mayoría de los agentes de fábrica son negocios pequeños que sólo cuentan con unos pocos vendedores bien experimentados. 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 para cubrir territorios que no justifican a vendedores de tiempo completo.

(continúa)

TABLA 13.3 Continuación

Tipo	Descripción
<i>Agentes de ventas</i>	Por contrato, están autorizados para vender toda la producción de un fabricante, quien no está interesado en la función de ventas o no está calificado para realizarla. El agente de ventas funciona como un departamento de comercialización y tiene una gran influencia sobre los precios, los términos y las condiciones de venta. Se encuentran en áreas como textiles, maquinaria y equipo industrial, carbón y hulla, sustancias químicas y metales.
<i>Agentes de compras</i>	Suelen tener una relación a largo plazo con los compradores, hacen compras a su nombre y a menudo reciben, inspeccionan, almacenan y envían la mercancía a los compradores. Ellos brindan información útil de mercados a sus clientes y los ayudan a obtener los mejores productos y precios del mercado.
<i>Comerciantes por comisión</i>	Toman posesión física de los productos y negocian su venta. Por lo general no son contratados a largo plazo. Se emplean básicamente en el comercio agrícola, por agricultores que no desean 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 al productor.
Sucursales y oficinas de fabricantes y detallistas	Operaciones de venta al mayoreo administradas por los propios compradores y vendedores, y no a través de mayoristas independientes. Podría haber sucursales y oficinas independientes dedicadas a ventas o a compras.
Sucursales y oficinas de ventas	Los fabricantes las establecen para mejorar el control de inventarios, las ventas y la promoción. Las <i>sucursales de ventas</i> mantienen inventarios y se encuentran en la industria maderera, y de equipo y refacciones automotrices. Las <i>oficinas de ventas</i> no mantienen inventarios y son comunes en las industrias de mercancías generales y novedades.
<i>Oficinas de compras</i>	Desempeñan una función similar al de corredores y agentes, pero forman parte de la organización del comprador. Muchos detallistas establecen oficinas en mercados grandes como Nueva York y Chicago.

Corredor

Mayorista que no es propietario de los bienes y cuya función consiste en reunir a compradores y vendedores para ayudarlos en sus negociaciones.

Agente

Mayorista que representa a compradores o vendedores de forma relativamente permanente, que sólo efectúa unas cuantas funciones y no asume la propiedad de los bienes.

Sucursales y oficinas de venta del fabricante

Ventas al mayoreo por los comerciantes o compradores mismos, sin utilizar mayoristas independientes.

completo ofrecen un conjunto de servicios, en tanto que los diversos *mayoristas de servicio limitado* brindan menos servicios a sus proveedores y clientes. Los diversos tipos de mayoristas de servicio limitado desempeñan diversas funciones especializadas en el canal de distribución.

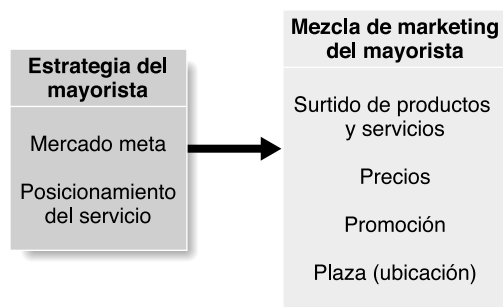
Los *corredores* y *agentes* difieren de los comerciantes mayoristas en dos aspectos: no tienen la propiedad de los bienes y realizan sólo algunas funciones. Al igual que los comerciantes mayoristas, se suelen especializar en una línea de producto o un tipo de cliente. Un **corredor** reúne a compradores y vendedores, y los ayuda a realizar sus negociaciones. Los **agentes** representan a los compradores y vendedores de forma más permanente. Los *agentes de fábrica* (también llamados representantes de los fabricantes) son los agentes mayoristas más comunes. El tercer tipo principal de mayoreo es el realizado en **sucursales y oficinas de ventas del fabricante**, y lo realizan los propios vendedores o compradores, sin utilizar a mayoristas independientes.

Decisiones de marketing de mayoristas

En la actualidad, los mayoristas enfrentan mayores presiones competitivas, clientes más demandantes, nuevas tecnologías y más programas de compra directa, por parte de grandes compradores industriales, institucionales y detallistas. Como resultado, tienen que mejorar sus estrategias de marketing. Al igual que los detallistas, sus decisiones de marketing incluyen la selección de mercados meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing: surtido de productos y servicios, precios, promociones y plaza (véase la figura 13.2).

Decisión de mercados meta y posicionamiento

Al igual que los detallistas, los mayoristas deben definir sus mercados meta y posicionamiento de manera eficaz, ya que no es posible atender a todos. Podrían elegir un grupo meta según el tamaño del cliente (sólo detallistas grandes), el tipo de cliente (sólo tiendas de conveniencia), la necesidad de servicio (clientes que necesitan crédito), u otros factores. Dentro del grupo meta, pueden identificar a los clientes más redituables, diseñar mejores ofertas y establecer mejores relaciones con ellos. Los mayoristas pueden proponer sistemas de reabastecimiento automático, establecer sistemas para la capacitación y asesoría gerencial, o incluso patrocinar una cadena voluntaria. Ellos también podrían desalentar a los clientes menos redituables requiriendo pedidos más grandes o cobrando cargos de servicio por los más pequeños.

FIGURA 13.2**Decisiones de marketing de mayoristas.**

Decisiones de mezcla de marketing

Al igual que los detallistas, los mayoristas deben tomar decisiones acerca del surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y la plaza. El “producto” del mayorista es el surtido de *productos y servicios* que ofrece. Los mayoristas están sometidos a la enorme presión de trabajar una línea completa y de tener un inventario suficiente para entrega inmediata. Sin embargo, esta práctica podría afectar negativamente las utilidades, por lo que en la actualidad los mayoristas están disminuyendo el número de líneas que trabajan, y sólo eligen las más redituables. Los mayoristas también están repensando cuáles servicios serían más útiles para establecer relaciones fuertes con los clientes, y cuáles deben descartarse o cobrarse. La clave es encontrar la mezcla de servicios más valorada por sus clientes meta.

El *precio* también constituye una decisión importante del mayorista, quien suele aumentar el costo de los bienes en un porcentaje estándar, digamos, el 20 por ciento. Entonces, si los gastos representan el 17 por ciento del margen bruto, queda un margen de utilidades del 3 por ciento. En la venta al por mayor de comestibles, el margen promedio de utilidades suele ser menor al 2 por ciento. Los mayoristas están probando nuevos métodos de fijación de precios. Ellos podrían reducir el margen en algunas líneas con la finalidad de ganar nuevos clientes importantes, o solicitar a sus proveedores precios rebajados cuando existe la posibilidad de convertirlos en mayores ventas para el proveedor.

A pesar de que la *promoción* sería crucial para el éxito de los mayoristas, a la mayoría de éstos no les interesa. Su uso de la publicidad comercial, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas es muy dispersa y está escasamente planeada. Muchos de ellos no están actualizados respecto de las ventas personales: aún consideran que las ventas consisten en un solo vendedor hablando con un solo cliente, en vez de un esfuerzo de equipo por vender, crear y dar servicio a cuentas importantes. Los mayoristas también necesitan adoptar algunas de las técnicas promocionales no personales que utilizan los detallistas; deben desarrollar una estrategia general de promoción, y hacer mayor uso de materiales y programas de promoción para el proveedor.

Por último, la *plaza* es muy importante, pues los mayoristas deben elegir su ubicación, instalaciones y sitio Web de manera cuidadosa. Los mayoristas suelen situarse en áreas con rentas e impuestos bajos, y son proclives a invertir poco dinero en sus edificios, equipo y sistemas. Como resultado, con frecuencia sus sistemas de procesamiento de pedidos y de manejo de materiales son obsoletos. No obstante, en años recientes mayoristas grandes y actualizados están reaccionando ante la elevación de costos invirtiendo en almacenes automatizados y sistemas de pedido *on line*. Los pedidos se alimentan directamente del sistema del detallista a la computadora del mayorista; en tanto que los artículos son seleccionados por aparatos mecánicos, y llevados de forma automática a la plataforma de embarque, donde se ensamblan. La mayoría de los grandes mayoristas utilizan tecnología para realizar su contabilidad, su facturación, su control de inventario y sus pronósticos. Los mayoristas modernos adaptan sus servicios a las necesidades de los clientes meta, y buscan los métodos de hacer negocios que reduzcan costos.

Tendencias de la venta al mayoreo

Conforme la industria de las ventas al mayoreo se adentra en el siglo XXI, enfrenta innumerables desafíos. La industria continúa siendo vulnerable a una de las tendencias más permanentes de la última década: la enorme resistencia al incremento de precios y la eliminación de proveedores que no añaden valor con base en el costo y la calidad. Los mayoristas actualizados buscan constantemente mejores formas de cubrir las cambiantes necesidades de sus proveedores y clientes meta; reconocen que, a la larga, la única razón de su existencia reside en agregar valor al incrementar la eficiencia y la eficacia de todo el canal de marketing. Para lograr esta meta, deben mejorar constantemente sus servicios y reducir sus costos.

McKesson HBOC, el mayorista estadounidense más importante de productos farmacéuticos, salud y belleza, y cuidado de la salud en el hogar, es un buen ejemplo de un mayorista actualizado. Para sobrevivir, esta compañía debe continuar siendo más eficiente en sus costos que las sucursales de venta de los fabricantes. Así, la empresa construyó almacenes automatizados

■ Para aumentar la eficiencia y mejorar el servicio, McKesson estableció un amplio sistema *on line* para la administración de suministro, mediante el cual los clientes ordenan, dan seguimiento y administran sus artículos farmacéuticos y médico-quirúrgicos. Los detallistas incluso utilizan el sistema de McKesson para mantener registros del perfil médico de sus clientes.



eficientes, estableció enlaces directos por computadora con fabricantes de medicamentos, y organizó sistemas de administración de suministro *on line* y de cuentas por cobrar para los clientes. McKesson HBOC ofrece a las farmacias detallistas una amplia gama de recursos *on line*, incluyendo asesoría para la administración de suministro, búsquedas por catálogo, seguimiento de pedidos en tiempo real y sistemas de administración de cuentas. Los detallistas incluso utilizan el sistema de la compañía para llevar registros del perfil médico de sus clientes. Los clientes de sus equipos y artículos médico-quirúrgicos reciben una amplia variedad de soluciones *on line*, así como herramientas para la administración de suministro, incluyendo un sistema de manejo de pedidos *on line* de información en tiempo real sobre productos y precios, la disponibilidad del inventario y el estado de los pedidos. Según McKesson, añade valor al canal para ofrecer “abastecimiento, información y productos y servicios para la administración del cuidado de la salud, diseñados para reducir costos y mejorar la calidad del cuidado de la salud”.²⁴

La diferencia entre los detallistas grandes y los mayoristas grandes continúa siendo difusa. Muchos detallistas ahora operan con formatos como los clubes de mayoreo y los hipermercados que desempeñan muchas funciones de mayoreo. A la vez, muchos grandes mayoristas están estableciendo sus propias operaciones al detalle. Por ejemplo, SuperValu, la compañía mayorista de comestibles más grande de Estados Unidos, también es el octavo detallista de comestibles más grande del país. Casi la mitad de los \$20,000 millones de dólares en ventas de la empresa 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.²⁵

Los mayoristas seguirán aumentando los servicios que prestan a los detallistas: fijación de precios al detalle, publicidad cooperativa, informes de marketing e información gerencial, servicios de contabilidad, transacciones *on line* y otros. El aumento en los costos, por un lado, y la demanda de mayores servicios, por otro, tenderán a reducir las utilidades de los mayoristas. Quienes no encuentren formas eficientes de entregar valor a sus clientes pronto quedarán fuera del negocio. Sin embargo, el creciente uso de sistemas computarizados, automatizados y por Internet ayudará a los mayoristas a limitar los costos de pedido, de embarque y de mantenimiento de inventario, elevando su productividad.

Por último, al enfrentar un crecimiento lento en sus mercados domésticos y acontecimientos como el Tratado de Libre Comercio para América del Norte, muchos grandes mayoristas se están volviendo globales. Por ejemplo, en 1991, McKesson compró una parte de su rival canadiense, Provigo. La compañía ahora recibe cerca del 3 por ciento de sus utilidades totales de Canadá. Su grupo, Information Solutions, opera actualmente en todo Norteamérica, el Reino Unido y otras naciones europeas.

> Repaso de conceptos <

En este capítulo primero examinamos la naturaleza y la importancia de las ventas al detalle, las principales clases de detallistas, las decisiones que deben tomar y el futuro de las ventas al detalle. Después, estudiamos esos mismos temas respecto de los mayoristas. Aunque la mayoría de las ventas al detalle se realiza en tiendas, en años recientes la venta al detalle fuera de las tiendas ha aumentado con rapidez. Además, aunque muchas tiendas al detalle tienen propietarios independientes, ahora un nú-

mero creciente se está uniendo bajo alguna forma de organización corporativa o contractual. Los mayoristas también han experimentado cambios recientes en su entorno, lo cual evidentemente ha incrementado las presiones competitivas. Los mayoristas enfrentan nuevas fuentes de competencia, clientes más demandantes, nuevas tecnologías y más programas de compra directa por parte de grandes compradores industriales, institucionales y detallistas.

1. Explique el papel que desempeñan los tanto detallistas como los mayoristas en el canal de distribución.

Las ventas al detalle y al mayoreo consisten en muchas organizaciones que llevan bienes y servicios desde el punto de producción hasta el punto de consumo. La *venta al detalle* incluye todas las actividades relacionadas con la comercialización directa de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. La *venta al mayoreo* incluye todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso industrial o comercial. Los mayoristas desempeñan muchas funciones, incluyendo ventas y promoción, compra y preparación de surtidos, fragmentación de lotes, almacenamiento, transporte, financiamiento, aceptación de riesgos, información de mercado, y servicios gerenciales y de asesoría.

2. Describa los principales tipos de detallistas y dé ejemplos de cada uno.

Los detallistas se clasifican como *detallistas de tiendas* y *detallistas fuera de tiendas*. A pesar de que la mayoría de los bienes y servicios se venden en tiendas, las ventas al detalle fuera de las tiendas han crecido con mayor rapidez que las ventas al detalle dentro de las tiendas. Los detallistas de tiendas a la vez se clasifican de acuerdo con la *cantidad de servicio* que prestan (autoservicio, servicio limitado o servicio completo), la *línea de productos que venden* (tiendas de especialidad, departamentales y de conveniencia, supermercados, supertiendas y empresas de servicios), y sus *precios relativos* (tiendas de descuento, detallistas de precios rebajado). En la actualidad, 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 dé ejemplos de cada uno.

Los mayoristas se clasifican en tres grupos. Primero, los *comerciantes mayoristas*, que adquieren la propiedad de la mercancía. Este grupo incluye a los *mayoristas de servicio completo* (comerciantes al mayoreo, distribuidores industriales) y *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, los *corredores* y *agentes*, no tienen la propiedad de la mercancía, sino que reciben una comisión por ayudar a la compraventa. Por último, las *sucursales y oficinas de ventas de fabricantes* son operadoras de mayoreo dirigidas por comerciantes no mayoristas, con el objetivo de evitar a los mayoristas.

4. Explique las decisiones de marketing que deben tomar los detallistas y los mayoristas.

Cada detallista debe tomar decisiones respecto de sus mercados meta y su posicionamiento, su surtido de productos y servicios, su precio, y su promoción y plaza. Los detallistas necesitan elegir sus mercados meta con cuidado y posicionarse de manera sólida en ellos. Actualmente la venta al mayoreo se defiende en la economía. Los mayoristas actualizados adaptan sus servicios a las necesidades de los clientes meta y buscan métodos para reducir los costos de operación. Ante el lento crecimiento de sus mercados locales y acontecimientos como el Tratado de Libre Comercio para América del Norte, muchos grandes mayoristas ahora se están globalizando.

> Términos clave <

Agente 421

Asesinos de la categoría 403

Cadenas de tiendas 405

Centro comercial 411

Clubes de bodega 405

Comerciantes mayoristas 419

Concepto de rueda de ventas al detalle 413

Corredor 421

Detallistas 401

Detallistas de precio reducido 404

Detallistas independientes de precio reducido 404

Franquicia 406

Mayorista 418

Sucursales y oficinas de ventas del fabricante 421

Supermercado 402

Supertiendas 403

Tienda de conveniencia 402

Tienda de descuento 404

Tiendas de especialidad 401

Tiendas departamentales 402

Ventas de fábrica 404

Ventas al detalle 401

Ventas al mayoreo 418

> Análisis de conceptos <

- Existen distintos tipos de detallistas. ¿Cuáles son las cuatro características principales utilizadas en el capítulo para clasificarlos? ¿Cuáles son las siete clases principales de detallistas de tienda? Dé un ejemplo de cada uno, de acuerdo con la clasificación que exista en su país.
- Describa las similitudes y las diferencias entre las cadenas de tiendas y las organizaciones de franquicia.
- Explique por qué es importante que los detallistas definan sus mercados meta para decidir su posicionamiento en tales mercados. Dé un ejemplo de un detallista nacional de especialidad que haya realizado bien esto. Busque ejemplos de su país de origen.

- Considere la siguiente afirmación de un especialista en la venta al detalle: “el centro comercial representa un momento en la evolución de la venta al detalle [...] Estamos llegando al final de una era y entrando a algo nuevo”. ¿A qué se refiere con “algo nuevo”? ¿En dónde comprarán los consumidores si no es en los centros comerciales actuales?
- En el capítulo se afirma que “el ciclo de vida de las nuevas formas de venta al detalle se está haciendo más corto”. ¿Qué significa esto? Cite un ejemplo.
- ¿Cuál es el principal desafío que enfrenta el mayorista que desea continuar siendo una parte viable del canal de marketing? Explique.

> Aplicación de conceptos <

- Encuentre una tienda al detalle “muy frecuentada” cerca del campus universitario donde usted estudia, como una cafetería o una librería, y visítela ocho veces (dos veces a las 8 A.M., a mediodía, a las 4 P.M. y a las 10 P.M.) en el transcurso de una semana. En cada visita, registre sus observaciones con respecto al número de personas que se encuentran en el lugar, lo que están haciendo, su apariencia, el tiempo que permanecen, y si están solos o acompañados. ¿Observó alguna diferencia de los patrones a distintas horas del día? ¿Vio a algunos clientes repetidos? ¿Qué está haciendo el detallista para construir una comunidad?

- En un grupo pequeño, analice las ventajas y las desventajas de colocar a un detallista de precio reducido, como Costco, en un centro de poder.
- Suponga que usted es el agente de un fabricante de tres líneas de accesorios para ropa femenina. Analice los tipos de decisiones de mezcla de marketing que tendría que tomar.

> Enfoque en la tecnología <

Es difícil elegir la ubicación para un detallista, y las consecuencias de un error serían muy costosas. Sin embargo, ya existe una nueva tecnología diseñada para ayudar a los mercadólogos a escoger su ubicación. Un sitio Web que tiene una herramienta de selección es MapInfo's AnySite. Esta compañía afirma que: “diseñado tanto para los analistas de selección como para los ejecutivos que toman decisiones, AnySite es la herramienta fundamental para que los líderes de las industrias de venta al detalle de hoteles, restaurantes, bienes raíces y servicios financieros analicen las ubicaciones para establecimientos existentes y nuevos sitios potenciales. Dedicada a la selección de plazas, las características y funciones de AnySite se optimizan para ayudar en el proceso de elegir una ubicación. [Úsela] para crear estudios de zona, distancias y polígonos de costumbres. Analice y haga infor-

mes sobre múltiples sitios existentes y potenciales. Con facilidad elabore mapas detallados y reveladores de mercados y características demográficas”. Visite el sitio Web de AnySite (www.anysite.com/info_analyzer.htm), aprenda todo lo que pueda y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué piensa usted acerca de esta tecnología?
2. ¿Cree que esta tecnología sería útil para tomar decisiones respecto de la selección de una plaza?
3. ¿Se trata de una herramienta hecha sólo para detallistas grandes, o para pequeños detallistas con una o dos tiendas que puedan solventar y utilizar dicha tecnología?

> Enfoque en la ética <

Los supermercados y las grandes tiendas de descuento ejercen una influencia y un poder significativos en una comunidad local. Cuando un megadetalista como Wal-Mart llega a una ciudad, en especial a una ciudad pequeña, por lo general saca del juego a los pequeños detallistas locales y provoca que los distritos de negocios del centro del lugar caigan en picada. Wal-Mart ha sido el blanco de muchas críticas por esto. Cuando su fundador, Sam Walton, aún vivía, respondía de la siguiente forma: “Sólo unas cuantas tiendas pequeñas quebraron durante la época de crecimiento de Wal-Mart. Algunos individuos han tratado de convertir esto en una gran controversia, una especie de trato de ‘salven a los pequeños comerciantes del lugar’, como si fueran ballenas o águilas o algo que tiene el derecho de ser protegido. De todos los comentarios que he escuchado acerca de Wal-Mart, ninguno ha sido tan desconcertante como la idea de que somos los enemigos de las pequeñas ciudades de Estados Unidos. Nada está más alejado de la verdad. En realidad, Wal-Mart ha evitado que varias ciudades pequeñas se extingan al ahorrar literalmente miles de millones de dólares a la gente que vive en ellas, y también al crear cientos de miles de empleos en nuestras tiendas. Yo creo que millo-

nes de personas están mejor ahora, de lo que estarían si Wal-Mart no existiera. No quiero ser demasiado crítico con los comerciantes de las pequeñas ciudades, pero la verdad es que un gran número de ellos no estaba cuidando bien a sus clientes. Siempre que abrimos una tienda Wal-Mart en una ciudad, los clientes de las tiendas de variedades vienen a nosotros. Con nuestros precios bajos, terminamos con una era de sobreprecios del 45 por ciento y surtidos limitados. Cerramos la puerta a la idea de la tienda de variedades”.*

1. ¿Qué opina usted de los comentarios de Sam Walton?
2. ¿Es Wal-Mart responsable de que los pequeños detallistas cierren sus negocios? ¿Por qué?
3. ¿Cómo vislumbra el futuro de los pequeños detallistas en Estados Unidos? ¿De qué manera competirían con detallistas gigantes como Wal-Mart?

*Visite www.emich.edu/public/geo/557book/c313.impactwalmart.html.

Caso empresarial

Operación cerebro

Al entrar, mientras se escucha *Under my Skin*, del inmortal Frank Sinatra, un empleado recibe a los absortos escuchas con una bienvenida cordial. Antes, claro, esos clientes dejaron sus automóviles a otro empleado, que se encargó del servicio de *valet parking*. Al salir, ni siquiera tienen que dar propina a nadie que le haya atendido: ya está incluida en la cuenta. ¿Cuál es este fino restaurante? Ninguno: éstos son sólo una parte de los servicios que en algunas de sus tiendas presta la cadena peruana de supermercados Wong. Como otros detallistas latinoamericanos, desde hace tiempo Wong está desarrollando experiencias de consumo diferenciadoras para encantar a esos clientes y hacerlos más fieles.

El de Wong es un ejemplo del tipo de marketing experiencial con el que productos y empresas luchan por cautivar la mente del consumidor. El caso del supermercado Wong muestra qué tan efectivo puede ser este enfoque: su marca tiene entre los peruanos un reconocimiento de innovación que sobrepasa al de las marcas de productos líderes que se venden en sus propias estanterías. La importancia de

la cercanía con el consumidor, para conquistar una posición sostenible en su mente, es una de las principales conclusiones del Especial de Marcas 2005, que *América Economía* elaboró a partir de tres estudios diferentes. Se trata de la encuesta Target Group Index (TGI) Latino, proporcionado por la empresa de investigación de mercados Kantar Media Research (KMR). El segundo estudio pertenece a la agencia de publicidad Young&Rubicam y evalúa la imagen que los consumidores tienen de las marcas, también a través de encuestas. Y el tercer estudio fue una encuesta *ad hoc* preparada por la revista *América Economía*.

De acuerdo con ellos, los supermercados están entre las marcas más adelantadas en creación de experiencias de consumo innovadoras. Según el estudio de Y&R, en cada país su imagen destaca por sobre las de todas las demás marcas —incluso por sobre baluartes globales como Coca-Cola y Sony— en “innovación” y “preocupación por los consumidores”. En buena medida, no puede ser de otra manera, pues al final del día no es el proveedor sino el detallista

(continúa)

quien nos proporciona la experiencia de comprar, adquirir distintos productos, pagar con tarjetas de crédito, y nos reduce el precio de venta. Así, según la investigación de Y&R, supermercados como el brasileño Pão de Açúcar están entre las marcas más populares, el chileno Líder es una de las de mayor credibilidad; y Wong, una de las marcas peruanas más entretenidas e innovadoras.

La experiencia y la cercanía se están volviendo un factor crítico en la batalla por avanzar y mantenerse en la mente de los consumidores. Si antes se pensaba que el precio e imagen publicitaria eran lo esencial, ahora la clave está en el cerebro y en el imaginario. Para algunos, como el columnista Rodrigo Berríos, ex director de América Economía Intelligence, la razón es aún más profunda y está en el inconsciente.

Muchas compañías ya consideran que los verdaderos dueños de sus marcas son efectivamente sus consumidores, incluyendo aquellos que no las consumen, pero tienen una imagen de éstas en sus cabezas. Es en la mente de estas personas donde está la explicación al avasallante poder de las marcas líderes. “Los consumidores participan al crear la marca, al absorber los mensajes que están alrededor de ésta: desde el logo, la apariencia y la calidad del producto, hasta los anuncios y comentarios de la prensa y de las personas”, afirma David Dunne, profesor de marketing de Joseph L. Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, Canadá.

HISTORIA

El grupo Wong, con 27 locales en Lima: 12 Supermercados Wong, 9 Hipermercados Metro y 6 Supermercados Metro, lidera el mercado con más del 69 por ciento de participación. Es muy reconocido por haber introducido al rubro de supermercados el concepto de autoservicio personalizado. Desde entonces, se le considera uno de los grupos líderes en servicio a nivel mundial. La calidad y variedad de los más de 50,000 tipos de artículos que vende, así como la innovación permanente en sus tiendas, lo han hecho merecedor a los más importantes premios nacionales. Wong ha obtenido dos veces consecutivas el Premio a la Creatividad en el Servicio al Cliente, el más importante premio a la innovación que otorgan la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protec-

ción de la Propiedad Intelectual, el diario El Comercio, Panamericana Televisión y Radio-Programas del Perú, en sus versiones I (1996) y II (1997). También ha logrado la designación de su Presidente Erasmo Wong como el Empresario del Año (Premio IPAE-Instituto Peruano de Administración de Empresas 1992).

Las tiendas Wong son reconocidas por su calidez y excelente servicio. Son atendidas por cerca de 300 colaboradores en cada una de sus tiendas, quienes están dispuestos a brindar un servicio personalizado y amable. La amplitud de los locales de Wong superan los 3,000 m² en promedio por tienda. En el caso de los Hipermercados Metro el área promedio es de 10,000 m². Ambas cadenas cuentan con más de 1,000 cajas registradoras.

Wong basa su estrategia en satisfacer las exigencias de los clientes, que buscan principalmente la calidad y el servicio mejores. El Hipermercado Metro y Supermercados Metro se orientan al grupo de clientes que buscan el precio más bajo del mercado, sin sacrificar los más altos estándares de calidad. El servicio y la atención personalizada han sido tomados como ejemplo para el desarrollo de cadenas competidoras, quienes reconocen públicamente que el nivel de servicio de los supermercados en Perú está muy por encima del estándar internacional.

Algunos ejemplos de innovaciones en el servicio son:

- Reparto a domicilio.
- Tarjeta de crédito en supermercados.
- Entrega de paquetes al auto, sin recibir propina.
- No cobrar envoltura, ni empaque.
- Atender reclamos y devoluciones sin ningún tipo de cuestionamiento ni *ticket* de compra.
- Ampliar horarios de atención por requerimiento de los clientes.
- Establecer “cajas rápidas”, lema registrado por Wong, cuyo esquema se utiliza actualmente para reducir la espera en fila en bancos y empresas de servicio público.
- Atención de pedidos especiales; por ejemplo: cortes de carnes.

- Atención a pedidos a domicilio realizados en su sitio www.ewong.com, hechos principalmente en Estados Unidos y entregados localmente en Perú, sustituyendo el envío de remesas.
- Atención y agasajo al cliente: *buffet* y vinos gratis.
- Martes del Cliente.
- Atención y agasajo a los proveedores.
- Desarrollar el concepto de socios con los proveedores.
- Implementar mayores rubros en tiendas: farmacia, panadería, públicos.
- *Valet parking*: único y exclusivo en supermercados.
- Juegos y entretenimiento familiar.
- Guardería.
- Lustrado de zapatos gratis.
- Atención de sugerencias.
- Creación de oficina de atención y servicio al cliente.
- Promociones permanentes.
- Uso de código de barras.
- Ventas por teléfono.
- Ventas por Internet.
- Servicio a la playas en verano.
- Tarjeta *Bonus* para la acumulación de puntos.

Adicionalmente, durante el año Wong organiza los siguientes eventos:

- Gran Corso de Fiestas Patrias.
- La Semana del Niño.
- “Hallowong”.
- Festival de la Canción Criolla.
- Día del Trabajador (1 de mayo).

Tecnológicamente, han desarrollado un software muy avanzado, contando con la instalación en la red EFT de Establecimientos Wong/Metro, que consta de la integración de más de 1,000 cajas registradoras de todos sus supermercados con sus servidores internos. En la primera etapa del proyecto se integraron todas las tiendas y la oficina principal de Supermercados Wong y Metro, conformándose una red a la cual se integra con los servidores de BONUS, Vales de consumo y otros servicios internos. Además, la solución soporta el procesamiento de las tarjetas de consumo Metro Plazos con el servidor de autorizaciones del Banco del Trabajo.

Preguntas para el análisis

1. La información del caso indica que Supermercados Wong tiene una serie de fortalezas que la han convertido en un líder importante en el mercado, incluso con proyección internacional. ¿Cuál piensa usted que sean las principales debilidades del Grupo, las cuales se tengan que revisar constantemente para no perder el liderazgo?
2. ¿Cuál cree que es el posicionamiento de Supermercados Wong en el momento actual? ¿De qué manera deberá moverse dicho posicionamiento, para responder siempre a las necesidades de sus clientes, conforme éstas vayan cambiando?
3. En su opinión, la estrategia integral de atención al cliente de Wong, ¿en qué momento podría comenzar a ser excesiva y, por lo mismo, demasiado cara? Por el contrario, ¿no es éste el modelo ideal de atención al cliente, que asegurará a la cadena el crecimiento sustentable para los próximos años? Justifique su respuesta.
4. ¿Cómo visualiza el futuro de Supermercados Wong? ¿Cuál podría ser su estrategia para el crecimiento hacia otros países del continente? ¿Por qué?

Caso desarrollado por Marcela Benassini, Universidad Iberoamericana.

Fuentes: Operación cerebro, Felipe Abarca Zárate, América Economía *on Line*,

www.novatronic.com, www.ewong.com, www.ewongbusiness.com, <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin519.htm>,

CAPÍTULO

14

Estrategia de comunicación de marketing integrada



Después estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Nombrar y definir las herramientas de la mezcla de comunicaciones de marketing.
2. Analizar el proceso y las ventajas de la comunicación de marketing integrada.
3. Esbozar los pasos para el desarrollo de una comunicación de marketing eficaz.
4. Explicar los métodos para establecer el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción.

Presentación preliminar de los conceptos

En este capítulo y en los dos siguientes examinaremos la última herramienta de la mezcla de marketing —la promoción, la cual no es una herramienta única, sino más bien una combinación de varias herramientas. De manera ideal, con el concepto de *comunicación de marketing integrada*, la compañía coordina de forma cuidadosa tales elementos de promoción para transmitir un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización y de sus productos. Iniciaremos presentando las diversas herramientas de mezcla de promoción, la importancia de la comunicación de marketing integrada, los pasos para desarrollar la comunicación de marketing y el proceso de la asignación del presupuesto de promoción. En los siguientes dos capítulos, analizaremos las herramientas específicas de comunicación de marketing.

Para empezar, veamos una campaña de comunicación de marketing integrada que ganó un premio. Cuando BMW Group adquirió la marca de los automóviles británicos MINI hace pocos años, casi nadie había oído hablar de ella. El marketing del pequeño y raro automóvil presentaba algunos desafíos para MINI USA y su agencia publicitaria, Crispin Porter + Bogusky. Para lanzar este vehículo poco común, el equipo de marketing de MINI rompió con la tradición publicitaria automotriz y creó su muy poco convencional campaña *LET'S MOTOR*. ¿Por qué es tan especial esta campaña? Observemos con mayor detalle.



A principios de 2002, la unidad estadounidense MINI USA de BMW y su agencia publicitaria, Crispin Porter + Bogusky (CP+B), enfrentaban un gran reto. Unos años antes, BMW había adquirido la marca MINI de automóviles hechos en Gran Bretaña. Ahora, inspirada en el éxito de los vehículos nostálgicos como el nuevo Beetle de VW y el PT Cruiser, BMW deseaba introducir una versión mejorada y modernizada del MINI Cooper en el mercado estadounidense.

El automóvil difería mucho de lo que los compradores estadounidenses de automóviles habían visto: era potente pero pequeño (30 centímetros más pequeño que el nuevo Beetle), y tenía una apariencia original de los años sesentas en dos colores. Para aumentar el desafío, BMW asignó a la unidad MINI un intrascendente presupuesto de marketing de alrededor de \$20 millones (a diferencia, digamos, de \$50 millones para el lanzamiento del PT Cruiser) y un personal lo bastante numeroso como para llenar, bien lleno, un MINI. El reto era que en una época en que las SUV y las camionetas enormes, con grandes presupuestos, regían los caminos, ¿cómo podría lograr la compañía que los consumidores se interesaran en el pequeño y extraño MINI? Su respuesta fue una campaña integrada de marketing y promoción muy creativa.

MINI USA y CP+B decidieron posicionar al diminuto MINI como un automóvil completamente fuera de lo común. El vez de intentar disfrazar su pequeño tamaño, la compa-

ña lo presentó como la elección de un estilo de vida, como un elemento clave de la personalidad de la marca. “El contragolpe de la SUV inicia ahora oficialmente”, afirmaba uno de los primeros lemas publicitarios del MINI. El automóvil era más que sólo un montón de metal, pues representaba una alternativa en la cultura del manejo de automóviles. “No se trataba sólo de un automóvil para ir de aquí para allá, sino de toda una experiencia o una forma de vida”, explica Jim Poh, ejecutivo de CP+B. el equipo de marketing resumió la experiencia de la marca MINI en un sencillo tema de campaña: “¡VAMOS A CONDUCIR!”

Para establecer este posicionamiento fuera de lo común, MINI USA y CP+B necesitaban una campaña de comunicaciones igualmente fuera de lo común. Mientras que los principales fabricantes de automóviles por lo general se basan en grandes presupuestos y campañas en medios de comunicación, los mercadólogos de MINI se opusieron a tales medios desde un inicio. En cambio, crearon una rica mezcla de medios poco convencionales, y los integraron cuidadosamente para crear una personalidad para el automóvil y provocar un gran alboroto entre los consumidores.

“Para demostrarle a la gente que se trata de un vehículo fuera de lo común, acordamos que utilizaríamos formas únicas para comunicar nuestro mensaje”, comenta Alex Bogusky, director creativo de Crispin Porter + Bogusky. Los mercadólogos del MINI descubrieron que la presencia física del pe-

queño automóvil provoca una reacción emocional más fuerte que las imágenes en televisión o impresas. Antes de que el vehículo fuera lanzado oficialmente, la agencia colocó cámaras ocultas cerca de automóviles MINI estacionados, para observar a la gente mientras lo veía por primera vez. “Casi siempre sonreían”, comenta Bogusky. “No hubo la misma reacción cuando les mostramos fotografías del automóvil.” Como resultado, la campaña de comunicaciones se concentró en medios y tácticas que permitieran que los consumidores experimentaran el vehículo de primera mano.

Kerri Martin, “el guardián del alma de la marca” de MINI USA (también conocida como directora de marketing) sabía que sus compradores potenciales serían individuos que se consideraran a sí mismos como arriesgados, no conformistas y aventureros. “Desde el principio avise a todos quienes participaban que no quería absolutamente ninguna publicidad tradicional para esta campaña”, comenta. En vez de utilizar anuncios de televisión y revistas ostentosas, MINI se basaría en marketing de guerrilla, y sólo se introducirían impresiones poco comunes para revistas y publicidad exterior cuando el automóvil saliera al mercado.

La campaña *LET'S MOTOR* apareció en escena varios meses antes de que se lanzara el MINI. “El automóvil aún no estaba en las calles”, afirma Martin, “pero teníamos que lograr que la gente hablara de él”. Para crear rumores, CP+B colocó MINIs en todo tipo de lugares creativos; los puso encima de SUV Ford Excursion y las condujo a lo largo de 22 ciudades importantes, celebrando su tamaño sensible y el hecho de que las cosas divertidas generalmente viajan sobre el techo, como los esquís, el equipo de campismo y las bicicletas; adquirió secciones de asientos de estadios deportivos en nueva Orleans y Oakland, California, y “sentó” MINI Coopers como “espectadores” junto con otros fanáticos en los juegos de otoño de la NFL y la MLB.

CP+B colocó exhibidores de “MINI Paseo” fuera de tiendas departamentales, que incluían un MINI real, parecido a un carrito tragamonedas para niños. El letrero decía “Paseos: \$16,850. Sólo monedas de 25 centavos.” Exhibidores en terminales de aeropuertos y otros lugares públicos mostraban botes de basura, máquinas expendedoras de periódicos y teléfonos públicos gigantescos junto a carteles que mostraban al pequeño MINI y afirmaban “Hace que todo lo demás parezca demasiado grande.” El automóvil también se promovió en Internet, se pintaron anuncios en edificios citadinos y en tarjetas similares a las de jugadores de béisbol, que se entregaban en espectáculos de automóviles. Además, MINI USA creó MINI juegos, MINI libretas, MINI maletas y MINI asientos en las salas de cine.

Conforme se desarrolló la campaña *LET'S MOTOR*, CP+B trabajó estrechamente con revistas selectas para crear anuncios impresos memorables. Por ejemplo, un anuncio en la doble página central de *Rolling Stone* mostraba a un MINI deslizándose a través de grapas anaranjadas que simulaban conos para tráfico (*Rolling Stone* en realidad cambió sus grapas en ése número para ajustarse al anuncio). Los anuncios de la revista *Wired* incluían un modelo de cartón de un MINI, que sugería a los lectores que lo armaran y condujeran en sus escritorios, simulando sonidos automotrices. CP+B compró el margen de 2.5 centímetros en varias revistas, junto a las noticias, y diseñó el espacio para que pareciera un camino con una curva pronunciada y un MINI acercándose a ella, con el texto: “Nada toma las curvas como un MINI. VAMOS A CONDUCIR.” A *Playboy* se le ocurrió la idea de una “página central” de seis páginas, con las preferencias y aversiones del automóvil, como: “El final de un día perfecto: un baño a mano con agua tibia y jabonosa, y una buena cera.”

La publicidad exterior también jugó un papel importante. Carteles inteligentes presentaron al diminuto MINI con un elevado desempeño en un empaque pequeño, que era una emocionante alternativa a los enormes automóviles actuales. “Napoleón sólo medía 1.55 metros”, indicaba un anuncio exterior. “Bruce Lee sólo pesaba 67 kilogramos” plantea otro. “Popeye cuando mucho medía 1.57 metros”, dice un tercero. Un cartel creativo presenta a un MINI color rojo encendido con un techo blanco reluciente, pasando a toda velocidad, con palmeras de apariencia real a los lados del cartel que se inclinan a su paso. Pero, quizás ningún cartel resume mejor su contra-posicionamiento que aquel que muestra a un MINI Cooper amarillo solitario, y que proclama “No consumamos en exceso. Dejemos a los vehículos todo terreno fuera del terreno. No usemos el tamaño de nuestros vehículos para compensar otras carencias. Exijamos nuestro espacio en la cochera. Seamos ágiles. Seamos rápidos. Seamos honestos. ¡VAMOS A CONDUCIR!”

La campaña *VAMOS A CONDUCIR* de MINI ha sido un rotundo éxito, creando casi un culto hacia el pequeño y atractivo vehículo. Cuando el automóvil se lanzó en la primavera de 2002, la lista de espera de los compradores era de aproximadamente 10 meses (MINI creó el programa “¿Dónde está mi bebé?”, en Internet para que los clientes pudieran verificar el progreso de sus automóviles, conforme éstos atravesaban la línea de producción en la fábrica de Oxford). En menos de un año, el conocimiento de la marca MINI entre los consumidores estadounidenses llegó hasta el 50 por ciento (3 años antes, sólo el 2 por ciento de los estadounidenses había oído hablar del vehículo). En la actualidad, las ventas del MINI

están por arriba del 80 por ciento de lo estimado originalmente por la compañía. Además, en los últimos años, la económica y extravagante campaña de comunicaciones se ha convertido en uno de los esfuerzos de marketing más reconocidos, y ha recibido numerosos premios del mundo de la publicidad.

De este modo, la campaña de comunicaciones del MINI ha sido impresionante tanto por lo que *hace* como por lo que *no hace*. En primer lugar, rompe con la tradición publicitaria automotriz, ya que no emplea los costosos espacios de las cadenas televisivas ni las brillosas revistas que suelen utilizar las principales marcas de automóviles. Como resultado, igual que el automóvil, la campaña del MINI ha recorrido un largo camino con un

presupuesto modesto. En segundo lugar, usa una atractiva gama de medios y tácticas poco convencionales para crear experiencias innovadoras para los clientes con la marca MINI. De forma impresionante, integra cuidadosamente está rica variedad de medios poco comunes para crear una personalidad de marca unificada. Ya sea un anuncio exterior, un exhibidor en un aeropuerto o su sitio Web MINIUSA.com, cada mensaje tiene las mismas apariencia y sensación distintivas MINI. “Cada ‘punto de contacto’ con el cliente (un término que gusta a Bogusky) transmite el mismo mensaje de la campaña publicitaria”, afirma un analista de publicidad. “La campaña se ajusta perfectamente a la personalidad de la marca”, señala otro analista.¹

Mezcla total de comunicaciones de marketing (mezcla promocional)

Mezcla específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía.

El marketing moderno requiere algo más que sólo desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las compañías también deben *comunicarse* con los clientes actuales y con los potenciales, en tanto que el contenido del mensaje no debería dejarse al azar. Todos sus esfuerzos de comunicación deben combinarse en un programa de comunicaciones consistente y coordinado. Así como una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier clase de relación, es un elemento fundamental de las actividades que realiza la empresa para construir relaciones redituables con los clientes.

La mezcla de comunicaciones de marketing

Publicidad

Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales 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

Forjar 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 desfavorables, relatos o sucesos desfavorables.

Ventas personales

Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.

La **mezcla total de comunicaciones de marketing** de una compañía, también llamada **mezcla promocional**, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:²

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales 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:** Establecimiento de 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, relatos o sucesos desfavorables.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso del teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.

Cada categoría incluye herramientas específicas. Por ejemplo, algunas clases de publicidad son la impresa, las emisiones por radio, Internet, la que se usa en exteriores, y otras. La promoción de ventas incluye exhibidores en el punto de compra, bonificaciones, descuentos, cupones, anuncios especializados y demostraciones. Las relaciones públicas abarcan boletines de prensa, patrocinios y eventos especiales. Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. El marketing directo se puede realizar usando catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, etcétera. Gracias a los avances tecnológicos, las personas ahora se comunican a través de una gran variedad de medios, incluyendo periódicos, radio, teléfono, televisión, fax, teléfonos celulares e Internet.

Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y color de su empaque, y las tiendas donde se vende *comunican* algo a los compradores. Así, a pesar de que la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing (promoción y producto, precio y plaza) se debe coordinar para que la comunicación tenga mayor impacto.

Marketing directo

Comunicación directa con consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, es decir, el uso del teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

En este capítulo examinamos primero el entorno de comunicaciones de marketing que cambia con gran rapidez, el concepto de comunicación de marketing integrada y el proceso de comunicación de marketing. Después, analizaremos los factores que los comunicadores de marketing deben tomar en cuenta al conformar una mezcla general de comunicación. Luego, resumiremos los aspectos legales, éticos y de responsabilidad social de las comunicaciones de marketing. En el Capítulo 15 estudiaremos las *herramientas de comunicación masiva*: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Por último, en el capítulo 16 examinaremos la *fuerza de ventas* y el *marketing directo* como herramientas de comunicación y promoción.

Comunicación de marketing integrada

Durante las últimas décadas, compañías de todo el mundo han perfeccionado el arte del marketing masivo, es decir, la venta de productos muy estandarizados a masas de clientes. En el proceso, las compañías desarrollaron técnicas publicitarias de medios masivos eficaces para sustentar sus estrategias de marketing masivo. Estas empresas acostumbran invertir millones de dólares en medios de comunicación, llegando a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Sin embargo, conforme nos adentramos más en el siglo XXI, los gerentes de marketing enfrentan nuevas situaciones de comunicaciones de marketing.

El entorno cambiante de las comunicaciones

Los factores más importantes están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing actuales. Primero, en la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los mercadólogos se están alejando del marketing masivo. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes, en micromercados definidos de forma más específica. Segundo, los grandes avances en la tecnología de la información están acelerando el movimiento hacia el marketing segmentado. La tecnología de información actual es útil para que los mercadólogos sigan más de cerca las necesidades de sus clientes —hoy, más que nunca, existe información disponible acerca de los consumidores a nivel individual y familiar. Las nuevas tecnologías también brindan nuevas formas de comunicación para llegar a segmentos de clientes más pequeños con mensajes más personalizados.

■ El nuevo entorno de medios: El número relativamente reducido de revistas masivas de las últimas décadas ha sido reemplazado por miles de revistas dirigidas a públicos con intereses especiales. Sólo Hearst Magazines publica 18 títulos, desde *Cosmopolitan* y *Good Housekeeping* hasta *Smart Money* y *Popular Mechanics*.



El cambio del marketing masivo al marketing segmentado ha tenido una influencia significativa en las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo dio origen a una nueva generación de comunicaciones a través de medios de comunicación, el cambio hacia el marketing uno a uno está produciendo una nueva generación de esfuerzos de comunicación más especializados y muy dirigidos.

Dado este nuevo entorno de comunicaciones, los mercadólogos deben repensar las funciones que juegan diversas herramientas de medios y de mezcla promocional. La publicidad de medios de comunicación masiva ha dominado durante mucho tiempo las mezclas promocionales de las compañías de productos básicos. Sin embargo, aún cuando la televisión, las revistas y otros medios siguen siendo muy importantes, su dominio está disminuyendo. La fragmentación de *mercados* ha dado como resultado la fragmentación de *medios* —el predominio de medios más enfocados, que se ajustan mejor a las estrategias actuales de direccionamiento. Además de los canales tradicionales de los medios de comunicación, los publicistas están haciendo mayor uso de medios nuevos, muy dirigidos, que van desde revistas de especialidad muy enfocadas y canales de televisión por cable, hasta catálogos por Internet y promociones en la Web mediante cupones, quioscos en los aeropuertos y proyecciones en el piso de los pasillos de los supermercados. En resumen, las compañías realizan menos *transmisiones amplias* y más *transmisiones estrechas*.

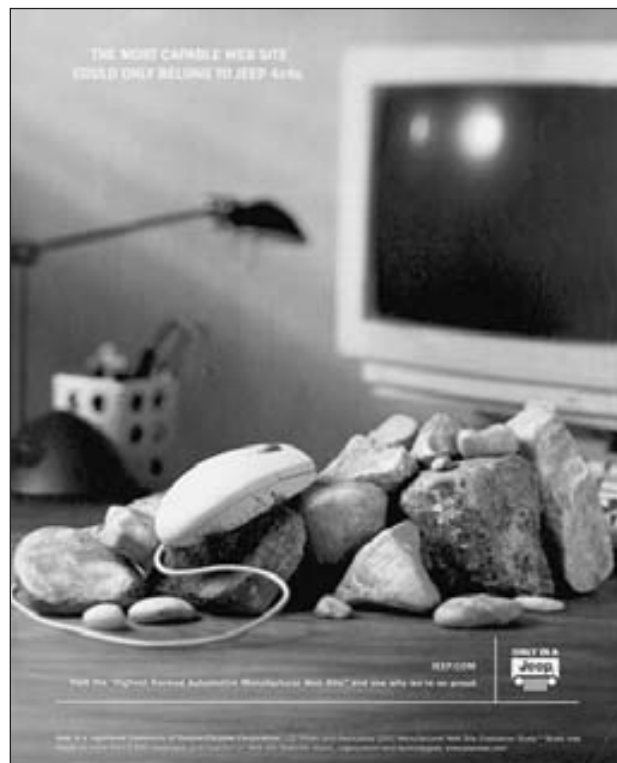
La necesidad de comunicación de marketing integrada

El cambio del marketing masivo al marketing dirigido, y el correspondiente uso de una mezcla más rica y más grande de canales de comunicación y de herramientas promocionales, constituye un problema para los mercadólogos. Los clientes no distinguen entre las fuentes de los mensajes de la misma forma que los mercadólogos. En la mente del consumidor, los mensajes publicitarios de distintos medios y los diferentes métodos promocionales se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la compañía. Los mensajes conflictivos que surgen de estas distintas fuentes podrían generar una confusión en la imagen de la empresa y en el posicionamiento de la marca.

Con demasiada frecuencia las compañías no logran integrar sus diversos canales de comunicación y el resultado es una mezcolanza de comunicaciones dirigida a los consumidores. La publicidad de medios de comunicación masiva dice una cosa, mientras que la promoción de precios envía una señal diferente, e incluso la etiqueta del producto crea otro mensaje. La literatura de ventas de la empresa dice algo diferente, y el sitio Web no coincide con todo lo demás.

El problema consiste en que dichas comunicaciones a menudo provienen de distintas fuentes de la empresa. El departamento de publicidad o una agencia publicitaria externa planean y lanzan los mensajes publicitarios; la gerencia de ventas establece las comunicaciones

■ En la actualidad, todas las herramientas de comunicación de marketing deben integrarse de forma cuidadosa. Por ejemplo, este anuncio impreso de Jeep dirige a los consumidores al sitio Web de la compañía, donde los consumidores construyen un modelo y fijan su precio, localizan a un concesionario *on line* y aprenden más acerca de “la vida Jeep”.



de ventas personales; en tanto que otros especialistas son los responsables de las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo, los sitios Web y otras formas de comunicación de marketing.

Recientemente, tal separación funcional ha sido un problema importante para las compañías y sus comunicaciones por Internet. Muchas empresas primero organizaron sus nuevas operaciones en Internet y otras comunicaciones digitales en grupos separados o divisiones, aislándolas de las principales actividades de marketing. Sin embargo, mientras que algunas compañías dividieron las nuevas herramientas de comunicación, los clientes no. Según un experto en IMC:³

La verdad es que la mayoría [de los consumidores] no separarán su uso de los nuevos sistemas. Ellos no dicen “Voy a detenerme y navegar un poco en la Web. Quemen mi televisor, desechen todos mis aparatos de radio, cancelen todas mis suscripciones a revistas y, de paso, saquen mi teléfono y no me envíen más correo ordinario.” Éste no es el tipo de mundo en el que viven los consumidores, y tampoco debería ser el mundo de los mercadólogos.

De esta manera, si la consideramos un caso especial, Internet —o cualquier otra herramienta de comunicación de marketing— podría convertirse en una fuerza *desintegradora* en las comunicaciones de marketing. En su lugar, todas las herramientas de comunicación deberían integrarse de forma cuidadosa en la mezcla más amplia de comunicaciones de marketing. En la actualidad, lo mejor es vincular el estilo e impacto emocionales del marketing tradicional de marca, con la interacción y servicio real que se ofrece *on line*. Por ejemplo, los anuncios impresos y los televisivos de Jeep crean una preferencia del consumidor por la marca. No obstante, los anuncios también conducen al público al sitio Web de la compañía, el cual ofrece mucha ayuda con poca expectación. El sitio ayuda a los compradores serios de automóviles a construir un modelo y a fijar su precio, a localizar a un concesionario *on line*, y a aprender más acerca de “la vida Jeep”.

En el pasado, ningún individuo o departamento era responsable de analizar los papeles que jugaban las diversas herramientas promocionales en la comunicación, ni de coordinar la mezcla promocional. Sin embargo, en la actualidad cada vez más compañías están adoptando el concepto de **comunicación de marketing integrada (IMC)**. Como se ilustra la figura 14.1, con este concepto, la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus marcas.⁴

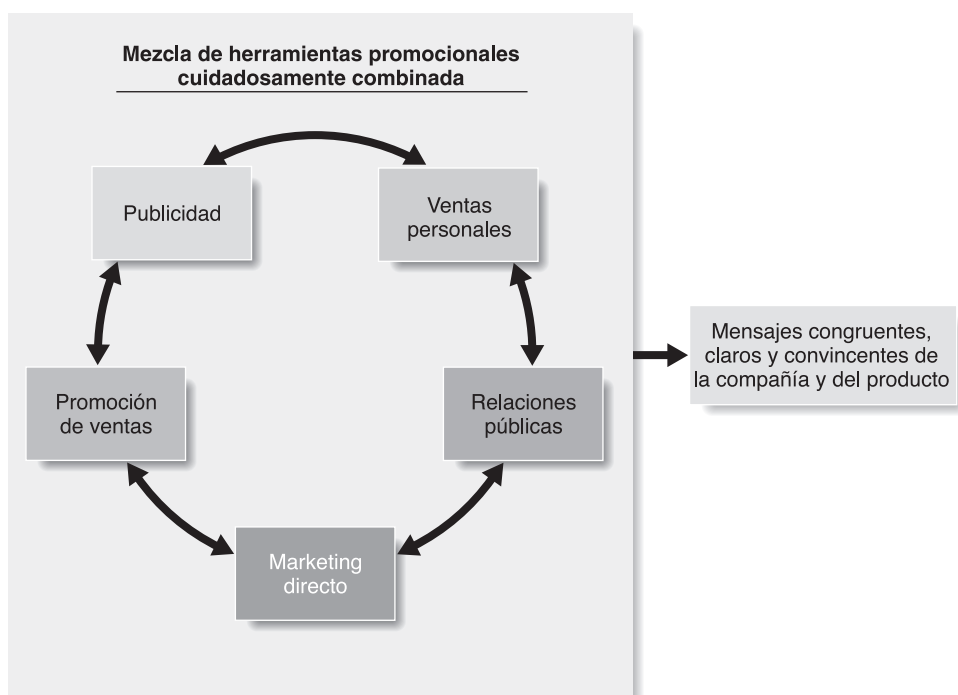
La IMC construye identidad de marca y fuertes relaciones con el cliente al vincular todos los mensajes e imágenes de la compañía. Los mensajes y el posicionamiento de marca se coordinan en todas las actividades y los medios de comunicación. La IMC significa que la publicidad y las comunicaciones de ventas personales de la compañía deberán tener los mismos mensaje, aspecto y presentación que su sitio Web, y que sus materiales de relaciones públicas dicen lo mismo que su campaña de correo directo.⁵

Comunicación de marketing integrada (IMC)

Concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación, para brindar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos.

FIGURA 14.1

Comunicación de marketing integrada.



La IMC requiere que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrarse con la compañía, sus productos y sus marcas. Cada *contacto de marca* transmite un mensaje, ya sea bueno o malo, o indiferente. La compañía debe esforzarse por transmitir un mensaje congruente y positivo en cada contacto. Para realizar comunicación de marketing integrada, algunas compañías nombran un director de comunicaciones de marketing, quien tiene toda la responsabilidad de las actividades de comunicación de la empresa.

La comunicación de marketing integrada produce comunicaciones más congruentes y con mayor impacto en las ventas; coloca la responsabilidad en las manos de un individuo —antes inexistente— para unificar la imagen de la compañía, como la conforman miles de actividades en la empresa; genera una estrategia de comunicación de marketing total, con la finalidad de mostrar cómo la compañía y sus productos ayudan a los clientes a resolver sus problemas.

Una perspectiva del proceso de comunicación

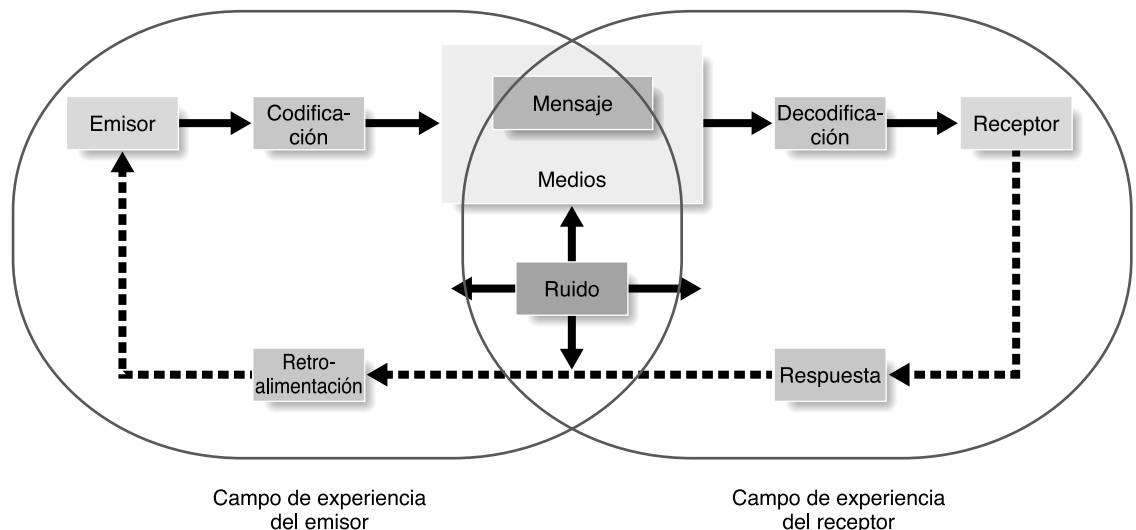
La comunicación de marketing integrada implica identificar al público meta y elaborar un programa promocional bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público. Con demasiada frecuencia, las comunicaciones de marketing se enfocan en metas inmediatas de toma de conciencia, imagen o preferencia en el mercado meta. Sin embargo, este método de comunicación es demasiado limitado. En la actualidad, los mercadólogos están empezando a ver a las comunicaciones como la *administración de las relaciones con el cliente con el tiempo*.

Puesto que los clientes difieren entre sí, es necesario desarrollar programas de comunicación para segmentos, nichos e incluso individuos específicos. Además, con las nuevas tecnologías de comunicación interactiva, las compañías no sólo deben preguntarse “¿cómo podemos llegar a nuestros clientes?”, sino también “¿cómo encontraremos las maneras para que nuestros clientes lleguen a nosotros?”

De este modo, el proceso de comunicación debe partir de una auditoría de todos los posibles contactos que los clientes meta puedan tener con la compañía y con sus marcas. Por ejemplo, alguien que compra un nuevo utensilio de cocina podría hablar con otros, ver anuncios en televisión, leer artículos y anuncios en periódicos y revistas, visitar algunos sitios Web y verificar utensilios en una o más tiendas. El mercadólogo necesita evaluar la influencia que cada una de estas experiencias de comunicación tiene en las distintas etapas del proceso de compra. Tales conocimientos ayudarán a los mercadólogos a repartir su presupuesto de comunicación de manera más eficaz y eficiente.

Para comunicarse de forma eficaz, los mercadólogos necesitan entender cómo funciona la comunicación. La comunicación incluye los nueve elementos que se muestran en la figura 14.2. Dos de tales elementos son los participantes fundamentales en una comunicación: el *emisor* y el *receptor*. Otros dos son las principales herramientas de la comunicación —el *mensaje* y los *medios*. Otros cuatro son las funciones básicas de la comunicación —*codificación*, *decodificación*, *respuesta* y *retroalimentación*. El último elemento es el *ruido* en el sistema. A continuación presentamos las definiciones de esos elementos, así como su aplicación a un anuncio de copiadoras a color de Hewlett-Packard:

FIGURA 14.2
Elementos del proceso de comunicación.



- **Emisor:** La parte que envía el mensaje a la otra parte (HP).
- **Codificación:** El proceso de *convertir los pensamientos en símbolos* (la agencia publicitaria de HP combina palabras e imágenes para diseñar un anuncio que comunique el mensaje deseado).
- **Mensaje:** El conjunto de símbolos que transmite el emisor (el anuncio real de la copiadora HP).
- **Medios:** Los canales de comunicación por los que viaja el mensaje del emisor al receptor (en este caso, las revistas específicas en que HP se anuncia).
- **Decodificación:** El proceso mediante el cual el receptor *da un significado a los símbolos* codificados por el emisor (un consumidor lee el anuncio de la copiadora HP e interpreta las palabras e imágenes que contiene).
- **Receptor:** La parte que recibe el mensaje enviado por la otra parte (el cliente de oficina casera o de negocios que lee el anuncio de la copiadora HP).
- **Respuesta:** Las reacciones del receptor después de estar expuesto al mensaje (cualquiera de cientos de respuestas posibles, como el hecho de que el consumidor esté más consciente de los atributos de las copiadoras HP, que realmente compre la copiadora H-P o que no haga nada).
- **Retroalimentación:** La parte de la respuesta del receptor que se comunica al emisor (las investigaciones de HP demuestran que los consumidores fueron impactados por el anuncio y lo recuerdan, o los consumidores escriben a HP y elogian o critican el anuncio o los productos de HP).
- **Ruido:** La *estática o distorsión no planeada* que ocurre durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor capta un mensaje diferente del que envió el emisor (el consumidor se distrae mientras lee la revista y no ve el anuncio de HP o sus aspectos relevantes).

Para que un mensaje sea eficaz, el proceso de codificación del emisor debe coincidir con el proceso de decodificación del receptor. Así, los mensajes óptimos son aquellos formados por palabras y otros símbolos con que el receptor está familiarizado. Cuanto más traslape haya entre el campo de experiencia del emisor y del receptor, existen mayores posibilidades de que el mensaje resulte eficaz. Los comunicadores de marketing no siempre *comparten* el campo de experiencia de sus consumidores. Por ejemplo, el redactor de anuncios de un estrato social podría crear anuncios para consumidores de otro estrato —digamos, empresarios adinerados. Sin embargo, para comunicarse de manera eficaz, el comunicador de marketing debe *entender* el campo de experiencia del consumidor.

Este modelo destaca varios factores clave para lograr una buena comunicación. Los emisores necesitan saber a qué públicos desean llegar y qué respuestas buscan; deben ser buenos para codificar mensajes que tomen en cuenta la forma en que el público meta los decodifica; tienen que enviar mensajes a través de medios que lleguen hacia los públicos meta; y deben desarrollar canales de retroalimentación para evaluar la respuesta del público al mensaje.

Pasos para desarrollar una comunicación eficaz

Ahora examinaremos los pasos para desarrollar un programa de comunicaciones y promoción integral eficaz. El comunicador de marketing debe hacer lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, selección de los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación.

Identificación del público meta

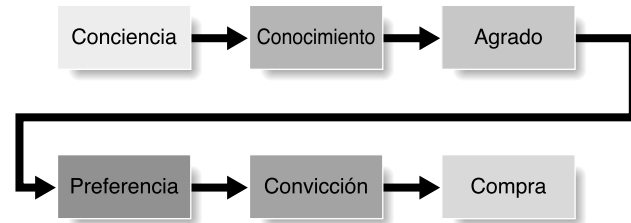
Un comunicador de marketing inicia con un público meta bien definido en mente. El público podría consistir en compradores potenciales o usuarios actuales, en quienes toman la decisión de compra o influyen en ella. El público son individuos, grupos, audiencias especiales o público en general. El público meta afectará de forma importante las decisiones del comunicador respecto de *lo* que se dirá, *cómo* se dirá, *cuándo* se dirá, *dónde* se dirá y *quién* lo dirá.

Determinación de los objetivos de la comunicación

Una vez definido el público meta, el comunicador de marketing tiene que decidir qué respuesta se busca. Desde luego, en muchos casos la respuesta final es una *compra*. No obstante, la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones del consumidor. El comunicador de marketing necesita saber en qué etapas se encuentra ahora el público meta y a qué etapas se debería llevar. El público meta podría estar en cualquiera de seis **etapas de preparación**

Etapas de preparación del comprador

Etapas por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra, que incluyen la conciencia, los conocimientos, el agrado, la preferencia, la convicción y la compra.

FIGURA 14.3**Etapas de preparación del comprador.**

del comprador, que son aquellas por las que normalmente pasan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son *conciencia*, *conocimiento*, *agrado*, *preferencia*, *convicción* y *compra* (véase la figura 14.3).

El mercado meta del comunicador de marketing quizá no tenga conciencia del producto, o tal vez sólo conozca su nombre o algunas cuestiones mínimas acerca de él. El comunicador primero debe crear *conciencia* y *conocimiento*. Por ejemplo, cuando Nissan lanzó su línea de automóviles Infiniti, inició con una extensa campaña publicitaria “provocativa” para que el nombre se volviera familiar. Los anuncios iniciales del Infiniti generaron curiosidad y conciencia al mostrar el nombre del automóvil, pero no el automóvil. Anuncios posteriores crearon conocimiento al informar a los compradores potenciales acerca de la alta calidad del vehículo y de sus múltiples características innovadoras. Recientemente, Chrysler lanzó anuncios provocativos similares para introducir su nuevo modelo Chrysler 300.

Suponiendo que los consumidores meta *conocen* el producto, ¿cómo se *sienten* al respecto? Una vez que los compradores potenciales conocieron el Infiniti, los mercadólogos de Nissan deseaban llevarlos a través de etapas sucesivamente más intensas de sentimientos hacia el automóvil. Dichas etapas incluyeron el *agrado* (sentimientos favorables acerca del Infiniti), la *preferencia* (elegir el Infiniti sobre otras marcas de vehículos) y la *convicción* (creer que el Infiniti es el mejor automóvil para ellos). Los mercadólogos del Infiniti emplearon una combinación de las herramientas de mezcla promocional para crear sentimientos y convicción positivos. La publicidad destacó las ventajas del automóvil sobre las marcas competidoras, y lo posicionó con el lema “Acelerando el futuro”. Comunicados de prensa y otras actividades de relaciones públicas resaltaron las características innovadoras y el desempeño del automóvil; los vendedores de los concesionarios les hablaron a los consumidores sobre las opciones, el valor respecto del precio y el servicio posterior a la venta.



■ Motivando a los consumidores a comprar: Chrysler utilizó anuncios provocativos para generar curiosidad y toma de conciencia inicial para su nuevo modelo Chrysler 300.

Finalmente, algunos miembros del mercado meta quizá estén convencidos acerca del producto, aunque no lo suficiente como para realizar la *compra*. Los compradores potenciales del Infiniti podrían decidir esperar a tener más información o a que mejore la economía. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final. Algunas acciones consistirían en ofrecer precios promocionales especiales, bonificaciones o beneficios adicionales. Los vendedores podrían llamar o escribir a clientes selectos, invitándolos a visitar la distribuidora para una exhibición especial. El sitio Web del Infiniti (www.infiniti.com) señala a los compradores potenciales que “no hay nada mejor que una prueba de manejo”, explica diversas opciones de financiamiento y los invita a visitar la sala de exhibición del concesionario local.

Desde luego, las comunicaciones de marketing por sí solas no pueden crear sentimientos positivos hacia el Infiniti, y generar compras; el automóvil mismo debe ofrecer un valor superior al cliente. De hecho, las comunicaciones de marketing sobresalientes llegan a acelerar el fracaso de un producto deficiente. Cuanto más pronto los compradores potenciales aprendan acerca de un producto deficiente, más pronto tendrán conciencia de sus fallas. De esta manera, una buena comunicación de marketing requiere de “buenas acciones, seguidas por buenas palabras”.

Diseño de un mensaje

Después de definir la respuesta deseada del público, el comunicador se dedica a desarrollar un mensaje eficaz. De forma ideal, el mensaje debería captar la *atención*, mantener el *interés*, provocar el *deseo* y originar una *acción* (un esquema conocido como el *modelo AIDA*). En la práctica, pocos mensajes llevan a consumidores de la conciencia hasta la compra; no obstante el modelo AIDA sugiere las calidades deseables de un buen mensaje.

Al reunir el mensaje, el comunicador de marketing debe decidir qué va a decir (*contenido*) y cómo va a decirlo (*estructura y formato*).

Contenido del mensaje

El comunicador debe idear un llamado o un tema que produzca la respuesta deseada. Hay tres tipos de llamados: racional, emocional y moral. Los *llamados racionales* se relacionan con el interés propio del público y muestran que el producto generará los beneficios deseados. Algunos ejemplos son los mensajes que muestran la calidad, la economía, el valor o el desempeño de un producto. De esta forma, en sus anuncios Mercedes ofrece automóviles “cuya ingeniería no tiene ningún otro automóvil en el mundo”, enfatizando así el diseño de ingeniería, el desempeño y la seguridad.

Los *llamados emocionales* buscan despertar emociones tanto negativas como positivas que motiven una compra. Los comunicadores podrían utilizar exhortaciones emocionales positivas como el amor, el orgullo, la alegría y el humorismo. Por ejemplo, los partidarios de los mensajes humorísticos afirman que atraen más la atención y que origina mayor agrado y creencia hacia el patrocinador. En una encuesta reciente de RoperASW, los estadounidenses eligieron el humor como su método publicitario favorito, donde el 85 por ciento indicó que le agradaban los anuncios con temas humorísticos. Otros temas emocionales favoritos en la era posterior al 11 de septiembre de 2001 incluyen los reconfortantes como “seguridad” (77 por ciento), “cercanía familiar” (76 por ciento), “entregarse a los demás” (74 por ciento), “patriotismo” (74 por ciento) y “optimismo” (64 por ciento).⁶

Parece que en estos días todas las empresas están utilizando el humor en su publicidad, desde compañías de productos de consumo como Anheuser-Busch, hasta el American Heritage Dictionary. La publicidad en el Súper Tazón de 2005 reflejó la preferencia de los consumidores por el humor. Por ejemplo, los diez anuncios más populares entre los consumidores, de



- El humorismo en la publicidad: Parece que en la actualidad todas las empresas utilizan el humor en su publicidad, incluyendo el diccionario académico American Heritage Dictionary.

la clasificación de anuncios de *USA Today*, utilizan el humor. Anheuser-Busch empleó el humor en seis de los 10 mejores anuncios. Su publicidad de Budweiser y Bud Light incluyó todo tipo de cuestiones, desde un burro que utiliza extensiones de pezuñas lanudas y rebuzna para tratar de formar parte del equipo de Clydesdales de Budweiser, hasta el comediante Cedric siendo sometido por error a un tratamiento con cera para usar bikini en un balneario.

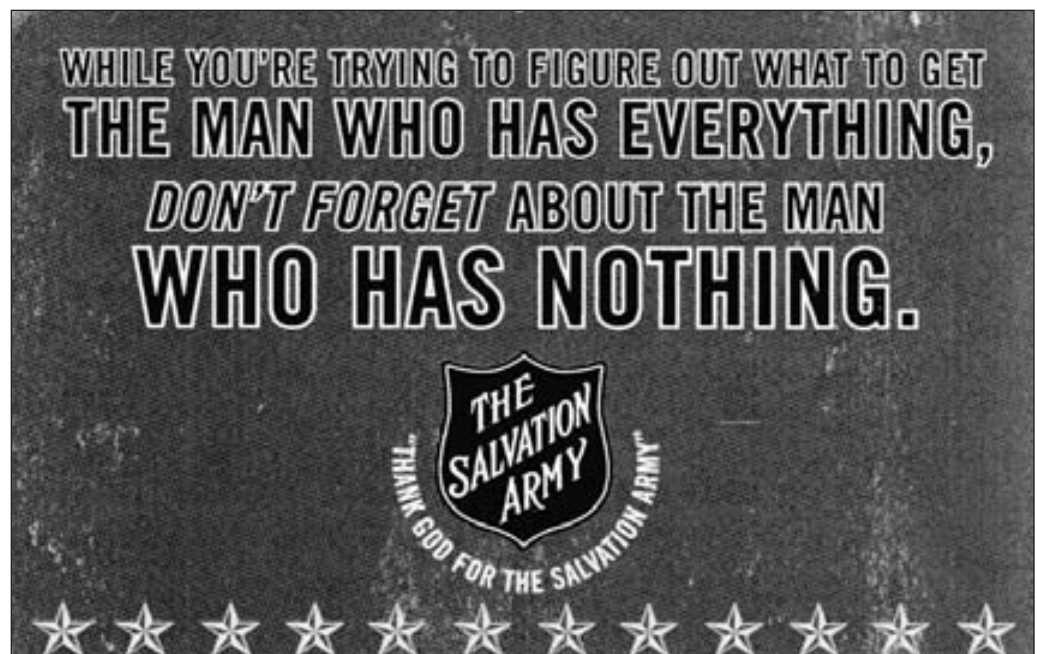
Si se utiliza adecuadamente, el humor capta la atención, hace sentir bien a la gente y crea personalidad de marca. Anheuser-Busch ha utilizado el humor de manera eficaz durante varios años, para que los consumidores se relacionen con sus marcas. Sin embargo, los publicistas deben tener cuidado al utilizar el humor. Si se utiliza de forma inadecuada, podría disminuir la comprensión, desgastar su rápida aceptación, opacar el producto e incluso molestar a los consumidores. Por ejemplo, muchos consumidores y críticos publicitarios se sintieron ofendidos por el sentido del humor utilizado en los anuncios del Súper Tazón de 2005, incluyendo los de Anheuser-Bush.

En una encuesta reciente, publicistas profesionales coincidieron en que la calidad de los anuncios del Súper Tazón disminuyó el año pasado, básicamente por el uso del “tazón del baño”, que insultó la inteligencia de los televidentes. Los expertos señalaron los anuncios de Budweiser que mostraban a un perro mordiendo una entrepierna, a un simio macho cortejando a una mujer y a un caballo oloroso que arruinó una cita en un trineo. Muchos críticos y consumidores se quejaron de que esta clase de anuncios demostraron que Budweiser estaba “llegando al mínimo común denominador en los comerciales dirigidos a los bebedores de cerveza más frecuentes (hombres de entre 21 y 25 años de edad), cuyo resultado fue una competencia hasta el fondo por llenar los comerciales con humor alusivo a baños, doble sentido, bromas crueles y vulgaridades”. A causa de las críticas, Anheuser-Busch está repensando el tono y el contenido de sus anuncios para los Súper Tazones futuros. “Ahora somos más precavidos con nuestra creatividad”, comenta August Busch IV, presidente de Anheuser-Busch. “[Bud Light] es divertida y se relaciona con estar con amigos y con los buenos momentos”, afirma un alto ejecutivo de la agencia publicitaria de Budweiser, “y podemos hacerlo dentro de los límites del buen gusto”.⁷

Los comunicadores también pueden usar llamados emocionales negativos, como el temor, la culpa y la vergüenza, para lograr que la gente haga lo que tiene que hacer (lavar sus dientes, adquirir neumáticos nuevos) o para que deje de hacer lo que no debería hacer (fumar, beber alcohol en exceso, consumir alimentos poco saludables). Por ejemplo, un anuncio de Crest provoca un ligero temor cuando afirma “hay cosas con las que usted no puede jugar” (caries). Los anuncios de Etonic preguntan “¿qué haría usted si no pudiera correr?”, y continúan señalando que los zapatos tenis Etonic están diseñados para evitar lesiones: fueron “construidos para que usted perdure”.

Las *exhortaciones morales* están dirigidas a las nociones de lo “correcto” y “apropiado” que tiene el público. A menudo se utilizan para estimular a la gente para que apoye causas sociales, como limpiar el ambiente, llevar mejores relaciones interraciales, favorecer la igualdad

■ Llamados morales:
El Ejército de Salvación dice “mientras trata de imaginar qué puede darle al hombre que lo tiene todo, no olvide al hombre que no tiene nada”.



de derechos para las mujeres y ayudar a los individuos marginados. Un ejemplo de un llamado moral es el del Ejército de Salvación, “mientras trata de imaginar qué puede darle al hombre que lo tiene todo, no olvide al hombre que no tiene nada”.

Estructura del mensaje

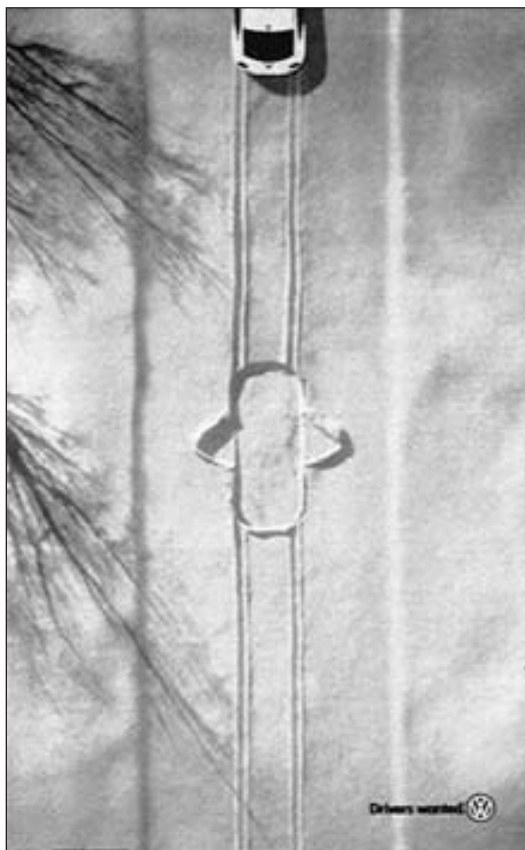
El comunicador también debe decidir cómo manejar tres aspectos de la estructura del mensaje. El primero es si debería dar una conclusión o dejar que el público la obtenga. Investigaciones recientes sugieren que, en muchos casos, en vez de expresar una conclusión, es mejor que el publicista formule preguntas y dejar que los consumidores lleguen a sus propias conclusiones. El segundo aspecto de la estructura del mensaje es si se deben presentar los argumentos más firmes al inicio o al final. Si se presentan al inicio se capta mayor atención, aunque conducirían a un final no tan significativo. El tercer aspecto de la estructura del mensaje es si se debe presentar un argumento unilateral (mencionar sólo las fortalezas del producto) o un argumento bilateral (mencionar las fortalezas, aunque también admitiendo sus desventajas). Por lo general, un argumento unilateral es más eficaz en las presentaciones de ventas, excepto cuando el público tiene una alta formación académica o es probable que escuche afirmaciones contradictorias, o cuando el comunicador tiene que superar una asociación negativa. De esta manera, Heinz lanzó el mensaje “la salsa catsup Heinz es lentamente buena” y Listerine anunció que “Listerine sabe mal dos veces al día”. En estos casos, los mensajes bilaterales suelen mejorar la credibilidad del anunciante y hacer a los compradores más resistentes a los embates de la competencia.

Formato del mensaje

El comunicador de marketing también necesita un *formato* sólido para transmitir el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador debe decidir cuáles serán el encabezado, el texto, las imágenes y el color. Para llamar la atención, los publicistas utilizan la novedad y el contraste; imágenes y encabezados atractivos; formatos distintivos; el tamaño y la posición del mensaje; y el color, la forma y el movimiento. Si el mensaje se va a transmitir por la radio, el comunicador debe elegir las palabras, los sonidos y las voces. El “sonido” de un anunciante que promueve servicios bancarios debería ser distinto de aquél que promueve muebles de calidad.

Si el mensaje se transmitirá por televisión o en persona, entonces deben plantearse todos estos elementos, además del lenguaje corporal. Los presentadores planean sus expresiones faciales, sus ademanes, su vestimenta, su postura y su peinado. Si el mensaje va incluido en

■ Formato del mensaje:
Para llamar la atención, los publicistas pueden utilizar la novedad y el contraste, imágenes y encabezados atractivos y formatos distintivos, como en este anuncio del nuevo Beetle de Volkswagen.



el producto o en su empaque, el comunicador debe cuidar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, la edad y otros aspectos demográficos afectan la forma en que los consumidores perciben los colores y cómo reaccionan ante ellos. Veamos algunos ejemplos:

¿Cómo vendería usted la margarina (entera) a los niños de hoy? Una respuesta: el color. “Sabíamos que queríamos introducir un producto de color. Los niños han cambiado mucho desde los M&M azules”, comenta un vocero de Parkay. Entonces, Parkay probó margarina azul, rosa, verde y morada. “Cuando probamos cuatro colores diferentes en grupos de enfoque o sesiones de grupo, los niños hicieron una detonación.” La margarina azul eléctrico y la rosa brillante fueron claramente las favoritas. En contraste, conforme crecemos, nuestros ojos maduran y nuestra visión adquiere una tonalidad amarilla. La gente mayor ve los colores con menos brillo, por lo que se siente más atraída por el blanco y otros tonos brillantes. Una encuesta reciente demostró que el 10 por ciento de las personas mayores de 55 años prefería el brillo de un automóvil blanco, en comparación con un 4 por ciento de los individuos de 21 a 34 años, y un 2 por ciento de los adolescentes. Lexus, que se dirige a los compradores mayores, se asegura de que el 60 por ciento de sus carros sean de colores claros.⁸

De esta forma, al diseñar comunicaciones de marketing eficaces, los mercadólogos deben poner especial atención en el color y otros detalles que aparentemente no sean importantes.

Selección de los medios de difusión

Ahora, el comunicador debe elegir *canales de comunicación*. Existen dos tipos generales de canales de comunicación: *personales e impersonales*.

Canales de comunicación personales

En los **canales personales de comunicación** dos o más individuos se comunican directamente entre sí. Se comunican cara a cara, por teléfono, por correo o incluso por un “chat” de Internet. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten un contacto personal y retroalimentación.

Algunos canales de comunicación personales están controlados directamente por la compañía. Por ejemplo, los vendedores de la empresa contactan a los compradores en el mercado meta. Sin embargo, otras comunicaciones personales acerca del producto llegan a los compradores a través de canales que no están controlados de forma directa por la compañía, como en el caso de los expertos independientes (defensores del consumidor, guías de compra para el consumidor y otros) que comunican sus opiniones a los compradores meta. También podría tratarse de vecinos, amigos, miembros de la familia y colegas. Este último canal, conocido como **influencia del rumor**, tiene un efecto considerable en muchas áreas de producto.

La influencia personal es significativa en el caso de los productos que son costosos, riesgosos o muy visibles. Por ejemplo, los compradores de automóviles y de electrodomésticos grandes a menudo van más allá de los medios de comunicación para buscar opiniones de gente conocedora.

Las compañías toman medidas para que los canales de comunicación personal funcionen a su favor. Por ejemplo, crean programas de marketing que generen comunicaciones de rumor favorables acerca de sus marcas. Virgin Mobile creó su campaña publicitaria “Comparte el amor”, para promover el rumor entre consumidores jóvenes acerca de sus servicios inalámbricos:

Virgin Mobile USA, que se dirige a los jóvenes de entre 16 y 24 años de edad, genera rumores usando anuncios creativos acerca de su servicio inalámbrico. Un comercial de televisión de 30 segundos, que forma parte de su campaña nacional “Comparte el amor”, inicia con la imagen del vidrio trasero empañado de un automóvil. El texto indica: “Hola, amantes: adquieran un candente teléfono celular Virgin Mobile hasta por \$59 dólares.” El sonido de un beso y la aparición del pie de una mujer por la ventana sugieren acción en el asiento trasero. El anuncio menciona que cualquiera que logre que un amigo contrate el servicio recibirá un bono de \$20 dólares. La clave de esta campaña es el rumor, según sugiere un alto ejecutivo de marketing de Virgin Mobile, y comenta que “los jóvenes de esta edad aún averiguan la mayoría de las cosas a través de sus amigos”.⁹

Otras compañías crean *líderes de opinión* —individuos cuyas opiniones son buscadas por los demás—, al dar a los individuos influyentes el producto en términos atractivos, o insinuándolos para que informen a otros. El **marketing del rumor** implica cultivar a líderes de opinión y lograr que distribuyan la información acerca de un producto o servicio a los demás miembros de sus comunidades (véase Marketing real 14.1).

Canales personales de comunicación

Canales por los que dos o más personas se comunican directamente; incluyen la comunicación cara a cara, de persona a público, por teléfono o por correo.

Influencia del rumor

Comunicación personal acerca de un producto, entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

Marketing del rumor

Cultivar la opinión de líderes y lograr que propaguen información sobre un producto o servicio a otras personas de su comunidad.

Marketing real 14.1

Guerra bacterial: Cómo generar un virus de marketing

El mejor marketing es el marketing que no tiene que hacer uno mismo. Ya sea publicidad de boca en boca, multiplicación, propagación, O marketing viral u orgánico. La idea básica es ser tan *cool*; ser tan popular que todo mundo haga marketing para uno y hacerlo tan disimulado que parezca que no se requirió esfuerzo.

El marketing viral ha estado presente desde siempre. La famosa publicidad de boca en boca fue la primera forma de marketing y es completamente viral. Internet ha llevado al marketing orgánico a un nuevo nivel artístico y efectivo. Acuérdesse: La facilidad de la comunicación es lo mejor de la Web: une a las comunidades y hace la publicidad de boca en boca todavía más efectiva.

El marketing viral hace el mejor uso de la unidad y rapidez de la comunicación por la Web. Son sus más grandes ventajas sobre los otros medios. Pero frecuentemente son lo menos utilizado. Por ejemplo, Netscape: su pequeño logo "diseñado para Netscape" ha llegado a ser ubicuo. Antes se utilizaba como un símbolo de status, representando un diseño *cool*, y una manera de conseguir que los "navegantes" utilizaran lo último y lo mejor. Diseñadores y *webmasters* comenzaron a usar el símbolo sin pedir permiso: Netscape no tuvo que hacer nada de trabajo. Muchos otros sitios empezaron a utilizar el mismo *link-logo*.

MÁS ALLÁ DEL LINK

La tecnología y los mercadólogos creativos pronto pudieron darle un giro al marketing viral más allá de un simple link. Amazon.com innovó más cuando empezó a recompensar a sus "aliados" por las ventas. Ahora los promotores están trabajando duro para hacer llegar sus ideas o conceptos vía su red de clientes existente. ¿Cómo motivar a los clientes y visitantes para que hagan el marketing por uno? Aquí van algunas estrategias:

- **Recompénselos por hablar:** Se diseñó una promoción para www.realmusic.com en la cual se recompensaba a los fans por llevar visitantes al sitio. Primero se registran al programa, y luego le comentan a sus amigos. Cuando éstos a la vez se registran y mencionan el correo electrónico de quien los invitó, se obtiene un punto. A los 10 puntos, se gana un CD gratis.
- **Sea lo suficientemente *cool* para crear "buzz" (zumbido):** Esto es demasiado difícil, pero funcionó muy bien para Suck, y más recientemente en la animación del bebé bailarín. ¿Su sitio está *cool* en diseño, contenido o espíritu? Hay que señalárselo a los usuarios, adquirir premios y presionar. Y luego, ver cómo se esparce.

- **Ponga su URL en todos lados:** Tome como ejemplo cualquier *mail* de Google o de Yahoo!, pues cada uno automáticamente incluye su URL al final. ¿Sucedre lo mismo con los e-mails de su compañía?
- **Haga que sea fácil para que la gente lo reenvíe:** ¿Ha visto los botones de "envíalo a un amigo"? Muchos sitios los están aplicando, como newyorktimes.com y funciona. Desarrolle una promoción de "gánate un regalo" para un cliente. Usted anota su dirección de correo electrónico, más la de sus conocidos. Luego se envía un mensaje que dice: "¡Sorpresa!, *fulanito de tal* te recomendó..." No se tiene que hacer nada, pero si su nombre es elegido, usted y su amigo obtienen un premio. No hay que darle a la gente la idea nada más, hay que darle los medios para que reenvíen.
- **Ceda su sitio:** Así es, ceda sus mejores atributos. Envíe resúmenes de sus artículos por *mail*, y pídale a los usuarios que lo reenvíen (con copyright y el URL adjunto, por supuesto). Hay que esparcir los bienes para que haya más entradas, más puntos de presencia.
- **Participe como patrocinador en eventos de otros sitios:** A cambio de *links* o *mails* de los entrantes, por ejemplo, otorgue algunos premios. Aun y cuando no visiten su sitio rápidamente, su producto ya estará visible y probablemente hasta obtenga sus correos electrónicos.
- **Deje a la gente "reimprimir" su contenido:** en su sitio, con créditos y la conexiones apropiados.
- **Busque alianzas:** Para ofrecer más lugares donde se puedan "bajar" distintos demos. El marketing viral puede ser truculento. Se necesita que otros se encarguen del trabajo de relaciones públicas; ceda algunas partes de su sitio y abiertamente comparta sus productos, información y marca. Pero no debe perder el control de su marca. Es necesario traer todo ese marketing de vuelta a su sitio. Una línea delgada separa el hecho de esparcir la palabra y diluir la marca. Pero cuando se perfecciona el balance entre ambos aspectos, su sitio se "viralizará" tan rápido y con tan poco esfuerzo como un resfriado común.

Fuente: "Guerra bacterial: Cómo generar un virus mercadotécnico", por Kim Brooks, Hipermarketing.com, 26 de septiembre de 2000.

Canales de comunicación impersonales

Medios de difusión que comunican mensajes sin contacto personal ni retroalimentación; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

Canales de comunicación impersonales

Los **canales de comunicación impersonales** son medios que transmiten mensajes sin contacto personal ni retroalimentación. Éstos incluyen los principales medios de comunicación, ambientes y sucesos. Los principales *medios de comunicación* son los impresos (periódicos, revistas, correo directo), los de transmisión de señal o electrónicos (radio, televisión), los de exhibición (vallas publicitarias, letreros, carteles) y *on line* (correo electrónico, sitios Web). Las *atmósferas* son entornos diseñados para crear y reforzar las inclinaciones del comprador hacia la adquisición de un bien o servicio. Así, los despachos de abogados y los bancos están diseñados para comunicar confianza y otras calidades que serían valiosas para sus clientes. Los *sucesos* son acontecimientos preparados que comunican mensajes a los públicos meta. Por ejemplo, los departamentos de relaciones públicas organizan conferencias de prensa, grandes inauguraciones, espectáculos y exhibiciones, visitas del público y otros eventos.

La comunicación impersonal afecta a los compradores de forma directa. Además, el uso de los medios de comunicación masiva suele afectar a los compradores de forma indirecta generando mayor comunicación personal. Las comunicaciones primero fluyen de la televisión, las revistas y otros medios hacia los líderes de opinión, y luego de esos líderes de opinión a

otros individuos. De esta manera, los líderes de opinión se encuentran entre los medios de comunicación y sus públicos, y llevan mensajes a quienes están menos expuestos a los medios de difusión. Esto sugiere que los comunicadores de masas deberían dirigir sus mensajes directamente hacia los líderes de opinión, y dejar que ellos lleven el mensaje a otros.

Selección de la fuente del mensaje

En la comunicación, ya sea personal o impersonal, la influencia que tiene el mensaje sobre el público meta también se ve afectada por la forma en que el público percibe al comunicador. Los mensajes transmitidos por fuentes con alta credibilidad son más persuasivos. Así, muchas compañías de alimentos se dirigen a médicos, dentistas y otros profesionales del cuidado de la salud, para motivarlos a recomendar tales productos a sus pacientes. Además, los mercadólogos contratan a celebridades (atletas, actores).

Obtención de retroalimentación

Después de enviar el mensaje, el comunicador debe investigar el efecto que tiene sobre el público meta, lo cual implica preguntar a los miembros del público meta si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué aspectos recuerdan, cómo se sintieron al respecto, y cuáles fueron sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y la compañía. El comunicador también debe medir la conducta generada por el mensaje —cuántas personas compraron un producto, cuántas lo recomendaron y cuántas visitaron la tienda.

La retroalimentación sobre las comunicaciones de marketing podría sugerir cambios en el programa promocional o en el producto mismo. Por ejemplo, JetBlue Airways utiliza publicidad televisiva y en periódicos para informar a los consumidores del área acerca de la aerolínea, sus rutas y sus tarifas. Suponga que la investigación de retroalimentación indica que el 80 por ciento de las personas que vuelan recuerdan haber visto los anuncios de la aerolínea, y conocen sus vuelos y sus tarifas. El 60 por ciento de tales individuos han volado en JetBlue, aunque sólo el 20 por ciento de ellos se sintieron satisfechos. Los resultados sugieren que, a pesar de que la promoción está creando *conciencia*, la aerolínea no está brindando a los consumidores la *satisfacción* que esperan. Por lo tanto, JetBlue necesita mejorar sus servicios



■ JetBlue Airways utiliza publicidad televisiva para informar sobre la aerolínea, sus rutas y sus tarifas.

mientras continúa con el exitoso programa de comunicación. En contraste, suponga que la investigación demuestra que únicamente el 40 por ciento de los consumidores del área saben de la existencia de la aerolínea, que sólo el 30 por ciento de quienes la conocen la ha utilizado, pero que el 80 por ciento de los usuarios ha volado nuevamente con ella. En este caso, JetBlue necesita fortalecer su programa de promoción para aprovechar su capacidad de satisfacer a los clientes.

Establecimiento del presupuesto total de promoción y la mezcla de promoción

Ya estudiamos los pasos para planear y enviar mensajes a un público meta. Sin embargo ¿cómo decide la compañía su *presupuesto de promoción* total y la manera de dividirlo entre las principales herramientas promocionales para crear la *mezcla promocional*? ¿Mediante qué proceso mezcla las herramientas para generar comunicación de marketing integrada? Ahora analizaremos tales cuestiones.

Establecimiento del presupuesto total de promoción

Una de las decisiones de marketing más difíciles que enfrenta una compañía se refiere a cuánto dinero debería gastar en promoción. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, dijo una vez, “Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál mitad. Gasté \$2 millones de dólares en publicidad, y no sé si es sólo la mitad de lo necesario o el doble de lo que se necesita.” De esta forma, no nos sorprende que las industrias y las compañías varíen mucho respecto de la cantidad que destinan a la promoción. Los gastos de promoción pueden ser de entre el 20 y el 30 por ciento de las ventas en la industria de los cosméticos, y sólo del 2 o 3 por ciento en el ramo de la maquinaria industrial. En una industria específica, es posible encontrar empresas que gastan poco y otras que gastan mucho.¹⁰

¿Cómo determina una compañía sus presupuesto de promoción? Examinaremos cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar el presupuesto total de publicidad: el *método costeable*, el *método del porcentaje de ventas*, el *método de la paridad competitiva* y el *método de objetivo y tarea*.¹¹

Método costeable

Algunas compañías usan el **método costeable**: Fijan el presupuesto de promoción en un nivel que consideran que pueden solventar. Los pequeños negocios a menudo emplean este método al considerar que la compañía no puede gastar más de lo que tiene en publicidad. Parten de las ganancias totales, deducen los gastos de operación y los gastos de capital, y luego destinan a la publicidad parte de lo que queda.

Por desgracia, este método para presupuestar ignora por completo los efectos de la promoción sobre las ventas, y tiende a colocar a la publicidad en último lugar entre los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. Esto conduce a un presupuesto de promoción anual incierto, que dificulta a planeación de mercado a largo plazo. A pesar de que el método costeable podría originar que se gaste más de lo debido en publicidad, lo más frecuente es que el resultado sea un gasto insuficiente.

Método del porcentaje de las ventas

Otras compañías usan el **método del porcentaje de las ventas**, al fijar su presupuesto de promoción en cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. El método de porcentaje de las ventas implica algunas ventajas: es sencillo de usar y ayuda a la gerencia a pensar acerca de las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y las ganancias por unidad.

Sin embargo, a pesar de tales supuestas ventajas, el método del porcentaje de las ventas tiene pocas justificaciones, ya que erróneamente considera las ventas como la *causa* de la promoción, y no como su *efecto*. Aún cuando algunos estudios han encontrado una correlación positiva entre los gastos promocionales y la fortaleza de la marca, esta relación a menudo resulta efecto y causa, en vez de causa y efecto. Las marcas más fuertes, con mayores ventas más altas, podrían costear las mayores inversiones en publicidad.

Así, el presupuesto de porcentaje de las ventas se basa en la disponibilidad de fondos, más que en las oportunidades. En ocasiones evita el aumento en los gastos, que en ocasiones es necesario para revertir una disminución en las ventas. Como el presupuesto varía de acuerdo con las ventas de cada año, se vuelve difícil la planeación a largo plazo. Finalmente, el método no brinda ninguna base para elegir un porcentaje *específico*, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que los competidores estén haciendo.

Método costeable

Fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía puede pagar.

Método del porcentaje de las 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 de la paridad competitiva

Establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores.

Método de la paridad competitiva

Otras empresas incluso usan el **método de la paridad competitiva** y fijan sus presupuestos de promoción de manera que igualen los gastos de los competidores; vigilan la publicidad de sus competidores o realizan estimaciones de los gastos de promoción de la industria, a través de publicaciones o asociaciones del ramo, y luego establecen 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 ayuda a evitar guerras de promoción. Por desgracia, ninguno de los argumentos es válido. No hay bases para creer que necesariamente la competencia tenga una mejor idea de lo que una empresa debe gastar en promoción, que la compañía misma. Las empresas difieren de forma considerable, y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay evidencia de que los presupuestos basados en la paridad competitiva eviten las guerras de promoción.

Método de objetivo y tarea**Método de objetivo y tarea**

Creación del presupuesto de promoción (1) definiendo objetivos específicos; (2) determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos y (3) estimando los costos por realizar dichas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

La estrategia más lógica para fijar el presupuesto es el **método de objetivo y tarea**, con el cual la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica (1) definir objetivos promocionales específicos; (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos, y (3) estimar los costos de realizar esas tareas. La suma de los costos constituye el presupuesto de promoción propuesto.

La ventaja del método de objetivo y tarea es que obliga a la gerencia a aclarar sus conjeturas acerca de la relación entre el dinero gastado y los resultados de la promoción; aunque también se trata del método más difícil de usar. Con frecuencia, resulta difícil determinar cuáles tareas específicas lograrán los objetivos establecidos. Por ejemplo, suponga que Sony desea un 95 por ciento de conciencia para su modelo más reciente de cámara de video, durante el periodo de lanzamiento de seis meses. ¿Qué mensajes publicitarios específicos y horarios en los medios de difusión debería utilizar Sony para lograr este objetivo? ¿Cuánto costarían esos mensajes en esos horarios? La gerencia de Sony debe tomar en cuenta esa clase de preguntas, aun cuando son difíciles de responder.

Establecimiento de la mezcla de promoción total

El concepto de comunicación de marketing integrada sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción de forma cuidadosa para crear una *mezcla promocional* coordinada. Pero, ¿de qué manera la compañía determina cuál mezcla de herramientas de promoción usará? Las compañías dentro de la misma industria difieren de significativamente en el diseño de sus mezclas promocionales. Por ejemplo, Avon dedica la mayoría de sus fondos promocionales a las ventas personales y al marketing directo; mientras que CoverGirl gasta mucho en publicidad de consumidores. Hewlett-Packard se basa en publicidad y promoción para los detallistas; en tanto que Dell Computer sólo emplea marketing directo. A continuación abordaremos los factores que influyen en las herramientas de promoción que eligen los mercadólogos.

Naturaleza de cada herramienta de promoción

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. Los mercadólogos deben entender estas características al seleccionar su mezcla de herramientas.

PUBLICIDAD La publicidad podría llegar a masas de compradores geográficamente dispersos a un bajo costo por exposición, y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje. Por ejemplo, la publicidad televisiva llega a públicos enormes. Se estima que 143 millones de estadounidenses sintonizaron al menos parte del Súper Tazón más reciente y a esto debemos sumarle los millones de personas en todo el mundo. También se estima que más de 43 millones de espectadores vieron al menos un parte de la última transmisión de los Premios de la Academia, y que 51 millones de aficionados sintonizaron el episodio final de la serie *Friends*. También a estas cifras se deben agregar millones de telespectadores en el resto del mundo. “Si quiere llegar al público masivo”, afirma un ejecutivo de servicios de medios de comunicación, “la televisión abierta es donde usted tiene que estar”. El ejecutivo agrega que “para cualquiera que esté introduciendo algo, y que necesite captar público con rapidez (un nuevo producto, una nueva campaña o una nueva película) las cadenas televisivas continúan siendo el mejor espectáculo de la ciudad”.¹²

Además de su alcance, la publicidad a gran escala indica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad y el éxito del vendedor. A causa de la naturaleza pública de los mensajes publicitarios, los consumidores tienen a considerar que los productos anunciados son más legítimos.



■ Mezcla promocional: Las compañías dentro de la misma industria utilizan varias mezclas diferentes. Avon se basa principalmente en las ventas personales y el marketing directo; CoverGirl dedica gran parte de sus recursos a la publicidad.



timos. La publicidad también es muy expresiva, ya que permite que la compañía respalde sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresos, sonido y color. Por un lado, la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto (como los anuncios de Coca-Cola). Y por otro, la publicidad llega a generar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia sus especiales de fin de semana).

La publicidad también muestra algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, la publicidad es impersonal y no es tan persuasiva como los vendedores de la compañía. En su mayoría, la publicidad sólo origina una comunicación unidireccional con el público, el cual no siente que deba poner atención a responder. Además, la publicidad podría ser muy costosa. Aun cuando algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y en radio, se realizan con menores presupuestos, otras formas, como la publicidad televisiva, requieren presupuestos considerables.

VENTAS PERSONALES Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, especialmente para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores. Implican una interacción personal entre dos o más individuos, de manera que cada uno observe las necesidades y características del otro, y haga ajustes rápidos. Las ventas personales también facilitan el surgimiento de toda clase de relaciones, desde relaciones de venta prácticas hasta amistades duraderas. El vendedor eficaz siempre toma en cuenta los intereses del cliente para establecer una relación a largo plazo. Por último, con las ventas personales el comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y de responder, incluso si la respuesta es un amable “no, gracias”.

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un compromiso a mayor largo plazo que la publicidad —la publicidad puede “encenderse y apagarse”, 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, ya que a menudo cuestan a las empresas un promedio de \$170 dólares por visita de ventas. En algunas industrias, el costo promedio de una visita de ventas alcanza los \$340 dólares.¹³ Las compañías estadounidenses gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad. En otros países del mundo, las cifras son menores, pero ello no significa que esta herramienta de promoción sea menos costosa.

PROMOCIÓN DE VENTAS La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención de los consumidores, ofrecen fuertes incentivos de compra y se utilizan para realzar ofertas de productos y para elevar ventas reducidas. La promoción de ventas genera y recompensa respuestas rápidas; mientras que la publicidad dice “compre nues-

■ Con las ventas personales, el cliente siente una mayor necesidad de escuchar y responder, incluso si la respuesta es un amable “no, gracias”.



tro producto”, la promoción de ventas dice “cómprelo ahora”. Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas suelen tener una vida corta, y no siempre son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una sólida preferencia de marca a largo plazo.

RELACIONES PÚBLICAS Las relaciones públicas tienen una gran credibilidad. Las historias noticiosas, los artículos especiales, los patrocinios y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las relaciones públicas también llegan a muchos prospectos que evitarían a los vendedores y la publicidad, pues el mensaje llega a los consumidores como “noticia” y no como una comunicación de ventas directa. Además, tal como sucede con la publicidad, las relaciones públicas realzan a una compañía o un producto. Los mercadólogos tienden a utilizar insuficientemente las relaciones públicas o a usarlas como un último recurso. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, sería muy eficaz y económica.

Estrategia de empuje

Estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en los canales. El productor promueve el producto ante los mayoristas, quienes lo promueven ante los detallistas, y estos últimos lo hacen ante los consumidores.

Estrategia de atracción

Estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para crear una demanda. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores pedirán el producto a los detallistas, quienes lo pedirán a los mayoristas, y estos últimos lo pedirán a los productores.

MARKETING DIRECTO Aun cuando hay muchas formas de marketing directo (marketing telefónico, por correo directo, *on line*, etcétera), todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo *no es público* —por lo general, el mensaje está dirigido a un individuo específico. El marketing directo es *inmediato* y está *personalizado* —los mensajes se preparan rápidamente y se ajustan para atraer a clientes específicos. Por último, el marketing directo es *interactivo* —permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, en tanto que los mensajes se modificarían dependiendo de la respuesta del consumidor. De esta forma, el marketing directo es adecuado para labores de marketing muy dirigidas y para el establecimiento de relaciones uno a uno con los clientes.

Estrategias de la mezcla de promoción

Los mercadólogos pueden elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción —la promoción de *empuje* o la promoción de *atracción*. En la figura 14.4 se comparan las dos estrategias. El énfasis relativo a las herramientas de promoción específicas difiere para ambas estrategias. Una **estrategia de empuje** “impulsa” el producto a través de los canales de distribución hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

Con una **estrategia de atracción**, el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente la publicidad y la promoción) hacia los consumidores finales, para motivarlos a que compren el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes, a la vez, lo demandarán de los productores. De esta manera, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “jala” el producto a través de los canales.

Algunas compañías de productos industriales sólo utilizan la estrategia de empuje; mientras que algunas compañías de marketing directo sólo emplean la de atracción. Sin embargo, la mayoría de las empresas grandes utilizan alguna combinación de ambas estrategias. Por

**FIGURA 14.4****Estrategia de promoción de empuje y atracción.**

ejemplo, Kraft usa la publicidad en medios de comunicación masiva y las promociones a consumidores para jalar sus productos, y una gran fuerza de ventas y promociones comerciales para empujar sus productos a través de los canales. En años recientes, las compañías de bienes de consumo han estado disminuyendo las porciones de atracción de sus mezclas en favor de mayor empuje, originando la preocupación de que están realizando ventas a corto plazo a expensas del valor de la marca a largo plazo (véase Marketing real 14.2).

Al diseñar sus estrategias de mezcla de promoción, las compañías toman en cuenta muchos factores, incluyendo el *tipo de producto/mercado* y la *etapa del producto en su ciclo de vida*. Por ejemplo, la importancia de distintas herramientas de promoción varía entre consumidores y mercados industriales. Las compañías atienden al consumidor final (B2C) suelen “atraer” más al invertir una porción mayor de sus fondos en publicidad, seguida de promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas. En cambio, los comerciantes industriales (B2B) tienden a “empujar” más, ya que invierten la mayoría de sus fondos en ventas personales, seguidas de promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. En general, las ventas personales se usan más con artículos costosos y con riesgos, y en mercados con menos vendedores pero más grandes.

Los efectos de las distintas herramientas de promoción también varían de acuerdo con la etapa del producto en su ciclo de vida. En la fase de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son útiles para fomentar una conciencia elevada, mientras que la promoción de ventas sirve para promover el uso inicial (de prueba) del producto. Las ventas personales se deben utilizar para lograr que el ramo trabaje el producto. En la fase de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas continúan siendo influencias poderosas; en tanto que la promoción de ventas podría reducirse, pues se requieren menores incentivos. En la fase de madurez, la promoción de ventas recobra importancia respecto de la publicidad; los compradores conocen las marcas, y la publicidad sólo es necesaria para recordarles el producto. En la fase de decadencia, la publicidad se mantiene en un nivel de recordatorio, se abandonan las relaciones públicas y los vendedores dan escasa atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas podría continuar con vigor.

Integración de la mezcla de promoción

Una vez que fija el presupuesto de promoción y se establece la mezcla promocional, la compañía debe tomar medidas para verificar que todos los elementos de la mezcla promocional estén bien integrados. A continuación se presenta una lista de verificación para integrar las comunicaciones de marketing de la empresa.¹⁴

- *Analice las tendencias —internas y externas— que podrían afectar la capacidad de la organización para hacer negocios.* Busque áreas donde las comunicaciones sean más útiles. Determine las fortalezas y debilidades de cada función de la comunicación. Desarrolle una combinación de tácticas promocionales con base en esas fortalezas y debilidades.
- *Audite los gastos de comunicación en toda la organización.* Catalogar los presupuestos y tareas de comunicación, y consolidarlos en un solo proceso de presupuesto. Reconsidere todos los gastos de comunicación de acuerdo con el producto, la herramienta promocional, la etapa del ciclo de vida del producto y los efectos observados.

Marketing real 14.2

¿Las compañías de bienes de consumo se están volviendo demasiado insistentes?

Las compañías que venden bienes de consumo empacados como Kraft, Procter & Gamble, Kellogg, General Mills y Gillette se convirtieron en gigantes al utilizar básicamente estrategias promocionales de empuje. Tales empresas emplearon dosis masivas de publicidad a escala nacional para diferenciar sus productos, ganar participación de mercado, y crear valor de marca y lealtad del cliente. Sin embargo, durante las últimas décadas esas compañías se han vuelto más “insistentes”, disminuyendo la publicidad nacional y dedicando mayores porciones de sus presupuestos de marketing a las promociones de mercado y de ventas de consumo.

Las promociones de comercio general (descuentos, exhibidores especiales, publicidad cooperativa, derechos de espacio) ahora representan el 49 por ciento de los gastos totales de marketing que realizan las compañías de productos de consumo. Otro 10 por ciento del presupuesto de marketing se destina al comercio como gastos de marketing “de cuenta específica” (gastos promocionales ajustados a las necesidades locales de una cadena al detalle específica, para respaldar tanto a la marca como al detallista). El 59 por ciento total representa un aumento de 7 puntos porcentuales en los gastos comerciales en tan sólo los últimos cinco años. Las promociones para los consumidores (cupones, ofertas con descuento incluido, bonificaciones) representan otro 17 por ciento del presupuesto de marketing común, lo cual deja menos del 24 por ciento de los gastos totales de marketing para publicidad en medios de comunicación masiva, es decir, un 42 por ciento menos que hace 20 años.

¿Por qué las compañías están cambiando tanto hacia las estrategias de empuje? Una razón es que en los últimos años las campañas de medios de comunicación se han encarecido y se han vuelto menos eficaces. Los costos de las cadenas de televisión se incrementaron notablemente, mientras que hubo una disminución de los públicos, originando así que la publicidad nacional sea menos eficaz en relación con el costo. Las compañías también incrementaron sus actividades de segmentación del mercado, y ahora ajustan sus programas de marketing de forma más estrecha, por lo que la publicidad a nivel nacional ya no es tan adecuada como las promociones localizadas de los detallistas. Además, en esta época de extensiones de marca y de productos muy similares, en ocasiones las empresas tienen problemas para identificar diferencias significativas entre los productos y mostrarlas en la publicidad. Entonces, las empresas buscan diferenciar sus productos mediante reducciones de precio, bonificaciones, cupones y otras técnicas de empuje.

Otro factor que ha acelerado la transición de las estrategias de atracción a las de empuje es la creciente fortaleza de los detallistas. Detallistas gigantes como Wal-Mart, Kroger, Safeway y A&P ahora tienen el poder de demandar y obtener lo que desean —y lo que desean es más empuje. Mientras que la publicidad nacional ya no es tan útil en su intento de llegar a las masas, la promoción de empuje los beneficia de forma directa. Las promociones a los consumidores aumentan las ventas de los detallistas de manera inmediata y les brindan dinero en efectivo de y otras utilidades por las promociones comerciales al detalle. Así, los productores a menudo deben utilizar las estrategias de empuje sólo para obtener un buen espacio de anaquel y otros apoyos por parte de detallistas importantes.

Sin embargo, a muchos mercadólogos les preocupa que el uso indiscriminado de las estrategias de empuje origine una encarnizada competencia de precios y una espiral sin fin de ofertas y disminución de precios. Cuando se utiliza de forma inadecuada, la promoción de empuje puede hipotecar el futuro de una marca a expensas de obtener ingresos a corto plazo. La promoción de ventas compra el apoyo a corto plazo del revendedor y genera ventas



■ Los actuales mercadólogos de alimentos cada vez utilizan más promoción de empuje, incluyendo las promociones de precio para los consumidores. Sin embargo, deben cuidarse de no ganar la batalla de las ventas a corto plazo a expensas del valor de marca a largo plazo.

al consumidor; no obstante, a largo plazo la publicidad crea valor de marca y preferencia de los consumidores. Al tomar recursos del presupuesto para publicidad en medios para solventar mayores promociones de ventas, quizá las compañías ganen la batalla de los ingresos a corto plazo, aunque perderían, a largo plazo, la guerra del valor de la marca, la lealtad de los clientes y la participación en el mercado. De hecho, algunos analistas consideran que la disminución de la inversión en publicidad es culpable de la reciente y larga caída, durante dos décadas, del porcentaje de consumidores que adquieren únicamente marcas reconocidas.

El uso excesivo de las promociones de precio es de especial relevancia. El uso regular del precio como una herramienta de ventas podría destruir el valor de la marca, al animar a los consumidores a buscar valor a través del precio y no mediante los beneficios de ella. Muchos mercadólogos se apresuran demasiado a realizar ventas a corto plazo al reducir los precios, en vez de construir valor de marca a largo plazo usando la publicidad. De hecho, algunos estudios demuestran que casi el 60 por ciento de los consumidores ahora van a comprar a las tiendas sin una marca específica en mente. Una vez que llegan al establecimiento, los clientes se sienten más atraídos por precios especiales, descuentos, bonificaciones y cupones que por la marca.

En los casos en que el precio es parte fundamental del posicionamiento de la marca, sería razonable destacar el precio; sin embargo, en el caso de las marcas cuyo precio no determina el valor, “las promociones de precio son realmente actos desesperados de las marcas que están contra la pared”, afirma un ejecutivo de marketing. “En general, es mejor ser reservados con el precio e invertir en publicidad para generar ventas.”

Jack Trout, un reconocido consultor de marketing, advierte que algunas categorías tienden a autodestruirse si están siempre en

(continúa)

¿Las compañías de bienes de consumo se están volviendo demasiado insistentes?

continuación

descuento. Los precios de descuento se han vuelto una rutina en un gran número de compañías. Los muebles, los neumáticos para automóviles y muchas otras categorías de artículos rara vez se venden a precios cercanos a los precios de lista, y cuando los fabricantes de automóviles hacen reembolsos, el mercado tan sólo se sienta a esperar una oferta. Incluso Coca-Cola y Pepsi, dos de las marcas más populares del mundo, regularmente se involucran en guerras de precios que, a final de cuentas, disminuyen el valor de sus marcas. Trout plantea varios “Mandamientos del descuento”, como “Usted no ofrecerá descuentos sólo porque todos los demás lo hagan”, “Usted será creativo con sus descuentos”, “Usted pondrá límites de tiempo a las promociones” y “Usted terminará el descuento lo más pronto posible”.

Muchas compañías de bienes de consumo ahora están repensando sus estrategias promocionales y revertiendo las tendencias, al dirigir nuevamente los presupuestos de promoción hacia la publicidad. Estas empresas se han dado cuenta de que no se trata de un enfrentamiento de las promociones de ventas contra la publicidad, o de las estrategias de empuje contra las estrategias de atracción, sino que el éxito reside en encontrar la mejor combinación de ambas: publicidad congruente para crear valor de marca y

preferencia de los consumidores a largo plazo, y promoción de ventas para crear, a corto plazo, apoyo comercial e interés por parte del consumidor. La compañía necesita combinar los elementos de empuje y de atracción en un programa de promoción integrado que cubra las necesidades inmediatas de los consumidores y los detallistas, así como las necesidades estratégicas a largo plazo.

Fuentes: Las estadísticas de gastos de promoción se obtuvieron de *2002 Trade Promotion Spending & Merchandising Industry Study* (Cannondale Associates, Wilton, CT, mayo de 2002), p. 13; y *Trade Promotion Spending & Merchandising 2003 Industry Study* (Wilton, CT: Cannondale Associates, 2003), p. 7. Otra información se obtuvo de Jack Trout, “Prices: Simple Guidelines to Get Them Right”, *Journal of Business Strategy*, noviembre-diciembre de 1998, pp. 13-16; Tim Ambler, “Kicking Price Promotion Habits Is Like Getting Off Heroin-Hard”, *Marketing*, 27 de mayo de 1999, p. 24; Alan Mitchell, “When Push Comes to Shove, It’s All About Pull”, *Marketing Week*, 9 de enero de 2003, pp. 26-57; “Promotion and Incentives: Offers You Can’t Refuse”, *Marketing Week*, 15 de abril de 2004, p. 31; y E. Craig Stacey, “Abandon TV at Your Own Risk”, *Advertising Age*, 7 de junio de 2004, p. 32.

- *Identifique todos los puntos de contacto para la compañía y sus sucursales.* Asegúrese de que las comunicaciones en cada punto sean consistentes con la estrategia general de comunicaciones, y de que las actividades de comunicación se realicen cuando, donde y como los clientes lo deseen.
- *Planee las comunicaciones en equipo.* Realice todas las funciones de comunicación en una planeación conjunta. Incluya a clientes, a proveedores y a otros interesados, en cada fase de la planeación de la comunicación.
- *Cree temas, ambientes y calidad compatibles en todos los medios de comunicación.* Verifique que cada elemento incluya los mensajes y los puntos de venta principales y únicos de la compañía. Esta consistencia logra mayor impacto y evita duplicaciones innecesarias de trabajo en las distintas funciones.
- *Cree medidas del desempeño que compartan todos los elementos de la comunicación.* Desarrolle sistemas para evaluar la influencia combinada de todas las actividades de comunicación.
- *Nombre a un responsable de las campañas de comunicación persuasiva de la compañía.* Este paso fomenta la eficiencia al centralizar la planeación y al crear mediciones del desempeño compartidas.

Comunicación de marketing con responsabilidad social

Al desarrollar su mezcla promocional, una compañía debe estar consciente de la gran cantidad de aspectos legales y éticos que rodean a las comunicaciones de marketing. La mayoría de los mercadólogos se esfuerzan por comunicarse de forma abierta y honesta con los consumidores y los revendedores. No obstante, podrían ocurrir abusos y quienes establecen las políticas públicas crearon un conjunto grande de reglamentos y leyes para regular la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales y las actividades de marketing directo. En este apartado analizaremos temas relacionados con la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales. En el capítulo 16 estudiaremos los temas relacionados con el marketing directo.

Publicidad y promoción de ventas

De acuerdo con las leyes de muchos países del orbe, las compañías deben evitar la publicidad falsa o engañosa. Los anunciantes no deben realizar afirmaciones falsas, como sugerir que un producto cura algo cuando en realidad no lo hace. Deben evitar anuncios que tengan la posibilidad de engañar, incluso cuando nadie resulte realmente engañado. No se puede anunciar que un automóvil rinde 20 kilómetros por litro de combustible, a menos que lo haga en con-

diciones típicas, ni se puede anunciar que un pan dietético tiene menos calorías simplemente porque sus rebanadas son más delgadas.

Los vendedores deben evitar la publicidad que atraiga a los compradores con premisas falsas. Por ejemplo, un detallista grande anunció una máquina de coser a \$179. Sin embargo, cuando los compradores trataron de comprar la máquina anunciada, el comerciante subestimó su funcionamiento, colocó máquinas defectuosas en la sala de exhibición, subestimó el desempeño de la máquina y tomó otras medidas en un intento por lograr que los compradores optaran por una máquina más costosa. Estas acciones son ilegales y van en contra de la ética.

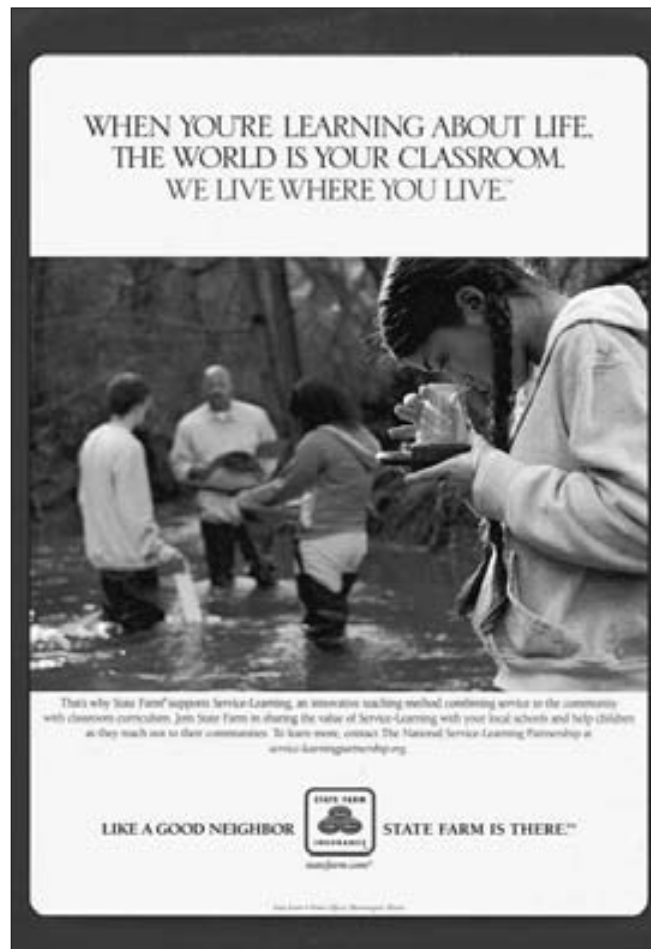
Las actividades de promoción comercial de una compañía también se regulan estrechamente. Por ejemplo, según la ley Robinson-Patman, los vendedores no pueden favorecer a ciertos consumidores utilizando promociones comerciales. Las compensaciones y los servicios promocionales deben estar abiertos para todos los revendedores en términos proporcionalmente iguales.

Además de evitar los descuidos legales, como la publicidad engañosa o falsa, las compañías pueden utilizar la publicidad y otras formas de promoción para fomentar y promover programas y acciones con responsabilidad social. Por ejemplo, Caterpillar es una de las varias compañías y grupos ambientalistas que conforman la Tropical Forest Foundation, que trabaja para salvar la gran selva amazónica. Esta fundación usa la publicidad para promover la causa y su compromiso con ella. Asimismo, State Farm apoya al National Service-Learning Partnership en sus esfuerzos por integrar proyectos de servicio comunitario en los planes de estudio de escuelas locales. Sus anuncios afirman que “cuando usted está aprendiendo acerca de la vida, el mundo es su salón de clases”. Además, durante más de una década, Avon patrocina la Avon Breast Cancer Crusade, que se dedica a reunir fondos para encontrar alguna cura para el cáncer de mama. Mediante la publicidad y diversas promociones (como la Caminata Avon contra el Cáncer de Mama, los paseos de la caridad, la venta de productos con listón rosa) La cruzada de Avon ha reunido más de \$300 millones para esa importante causa.¹⁵

Ventas personales

Los vendedores de una compañía deben seguir las reglas de la “competencia justa”. La mayoría de los estados de la Unión Americana han promulgado leyes contra las ventas engañosas,

■ State Farm utiliza anuncios como este para apoyar al National Service-Learning Partnership: “Cuando usted está aprendiendo acerca de la vida, el mundo es su salón de clases.”



las cuales especifican lo que está y lo que no está permitido. Por ejemplo, los vendedores no deben mentir a los consumidores ni confundirlos acerca de las ventajas de adquirir un producto. Para evitar el uso de señuelos engañosos, las afirmaciones de los vendedores deben coincidir con lo que se dice en los anuncios.

Se aplican reglas diferentes a los consumidores que son visitados en su casa y a quienes van a una tienda en busca de un producto. Como la gente que es visitada en casa podría ser tomada por sorpresa y ser especialmente vulnerable a las técnicas de ventas de alta presión, la Federal Trade Commission (FTC) ha adoptado una *regla de tres días de enfriamiento* para brindar protección especial a los clientes que no están buscando productos. Con esta regla, los clientes que aceptan comprar algo que cueste más de \$25 en su propio hogar tienen 72 horas para cancelar un contrato o devolver la mercancía y recuperar su dinero, sin que se les cuestiona la decisión.

Gran parte de las ventas personales son transacciones entre negocios. Al vender a negocios, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras ni a otros individuos que influyan en una venta; tampoco pueden obtener ni utilizar secretos comerciales o técnicos de los competidores mediante sobornos o espionaje industrial. Por último, los vendedores no deben desprestigiar a los competidores ni a sus productos, ni tampoco sugerir cosas que no sean ciertas.¹⁶

> Repaso de conceptos <

El marketing moderno requiere de algo más que simplemente desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los consumidores. Las compañías también deben *comunicarse* con los clientes actuales y potenciales, de manera que su mensaje no debe dejarse al azar.

1. Nombre y defina las herramientas de la mezcla de comunicaciones de marketing.

La *mezcla total de comunicaciones de marketing* (también llamada *mezcla de promoción*) consiste en la combinación específica de herramientas de *publicidad*, *ventas personales*, *promoción de ventas*, *relaciones públicas* y *marketing directo*, que la compañía utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. La publicidad incluye cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado. Las ventas personales son cualquier forma de presentación personal efectuada por la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de efectuar ventas y establecer relaciones con los clientes. Las compañías usan la promoción de ventas para brindar incentivos a corto plazo que fomentan la compra de un bien o servicio. Las relaciones públicas se enfocan en el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, para obtener una publicidad favorable. Finalmente, las compañías que buscan la respuesta inmediata de clientes meta individuales utilizan herramientas no personales de marketing directo para comunicarse con los consumidores.

2. Analice el proceso y las ventajas de las comunicación de marketing integrada.

Cambios recientes en la estrategia de marketing, del marketing masivo al marketing de uno a uno, junto con los avances en la tecnología de la información, han tenido una enorme influencia en las comunicaciones de marketing. A pesar de que continúan siendo importantes, los medios de comunicación masiva están dando paso a una abundancia de medios más pequeños y más enfocados. Las compañías están realizando menos *transmisiones amplias* y más *transmisiones estrechas*. En tanto que los comunicadores de marketing adoptan medios y mezclas de promoción más ricas aunque más fragmentadas para llegar a sus diversos mercados, se arriesgan a crear una mezcla de comunicaciones para los consumidores. Para evitar eso, más compañías están adoptando el concepto de *comunicación de marketing integrada*, las cuales implican la integración cuidadosa de todas las fuentes de comunicación de la empresa para transmitir un mensaje claro y consistente hacia los mercados meta.

Para integrar sus comunicaciones externas de manera eficaz, la compañía primero debe integrar sus actividades de comunicación in-

terna. Luego, determina los papeles que jugarán las diversas herramientas promocionales y qué tanto se utilizará cada una. La empresa coordina detalladamente las actividades promocionales y el momento en que se llevarán a cabo las principales campañas. Por último, para implementar su estrategia de marketing integrada, la compañía nombra un responsable de comunicaciones de marketing que asume la responsabilidad general de las actividades de comunicación de la empresa.

3. Haga un bosquejo de los pasos para desarrollar comunicaciones de marketing eficaces.

Al preparar las comunicaciones de marketing, la primera tarea del comunicador es *identificar el público meta* y sus características. Luego, los comunicadores deben determinar los *objetivos de comunicación* y definir la respuesta que se busca, ya sea la *conciencia*, el *conocimiento*, el *agrado*, la *preferencia*, la *convicción* o la *compra*. Después, se debe construir un *mensaje* con contenido y estructura eficaces. Se deben seleccionar los *medios de comunicación*, tanto para la comunicación personal como para la impersonal. El comunicador debe encontrar fuentes con un alto nivel de credibilidad para transmitir los mensajes. Finalmente, el comunicador debe obtener *retroalimentación* al observar qué parte del mercado se vuelve consciente, prueba el producto y se siente satisfecha con el proceso.

4. Explique los métodos para fijar el presupuesto de promoción y los factores que afectan el diseño de la mezcla de promoción.

La compañía debe decidir cuánto gastará en promoción. Los métodos más populares consisten en gastar lo que la compañía pueda costear, utilizar un porcentaje de las ventas, basar la promoción en los gastos de la competencia, o basarla en un análisis y en los costos de los objetivos y las tareas de comunicación.

La compañía debe dividir el *presupuesto de promoción* entre las herramientas principales para crear la *mezcla de promoción*. Las empresas podrían utilizar una estrategia promocional de *empuje* o de *atracción*, o una combinación de ambas. La mejor mezcla específica de herramientas de promoción depende del tipo de producto/mercado, de la etapa de preparación del comprador y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto.

El personal en todos los niveles de la organización debe estar consciente de todos los aspectos éticos y legales que rodean a las comunicaciones de marketing. Las compañías deben trabajar duro y de forma proactiva para comunicarse de manera abierta, honesta y agradable con sus clientes y revendedores.

> Términos clave <

Canales de comunicación impersonales 442	Estrategia de empuje 447	Método de la paridad competitiva 445	Mezcla total de comunicaciones de marketing (mezcla promocional) 431
Canales personales de comunicación 441	Etapas de preparación del comprador 436	Método de objetivo y tarea 445	Promoción de ventas 431
Comunicación de marketing integrada (IMC) 434	Influencia del rumor 441	Método del porcentaje de ventas 444	Publicidad 431
Estrategia de atracción 447	Marketing del rumor 441		Relaciones públicas 431
	Marketing directo 432		Ventas personales 431
	Método costeable 444		

> Análisis de conceptos <

1. Muchas compañías están adoptando el concepto de comunicación de marketing integrada. Analice dos problemas importantes que se pueden podrían con esta filosofía de comunicaciones de marketing.
2. ¿Por qué el comunicador de marketing necesita conocer la etapa de preparación en que se encuentra el mercado meta? Dé un ejemplo de un anuncio dirigido a cada etapa.
3. Compare los canales de comunicación personales e impersonales.
4. ¿Cuál es la principal ventaja del método de objetivo y tarea para fijar el presupuesto de promoción? ¿Cuál es su principal desventaja?
5. Suponga que usted es coordinador de publicidad, y su jefe le solicita que recomiende un mensaje atractivo para las siguientes series de anuncios impresos de un nuevo programa para escáner, dirigido a pequeños detallistas de ropa. ¿Qué recomendaría? Explique.
6. Mencione al menos cinco tipos de ventas que estén exentas de la regla de los tres días de enfriamiento de la FTC.

> Aplicación de conceptos <

1. En su opinión cuál sería la mejor y la peor celebridad de su país para anunciar cada uno de los siguientes productos o servicios:

■ MADD	■ Microsoft
■ Dell Computadoras	■ Cosmopolitan
■ El pago de impuestos	■ Lego
■ Métodos eficaces para adelgazar	■ Crema batida lista para usarse
■ Lamborghini	■ Líneas de cruceros noruegos
2. En un grupo pequeño, elabore una gráfica que compare las cinco herramientas de la mezcla promocional en cinco características diferentes.
3. Elabore un bosquejo de una estrategia de mezcla promocional para el fabricante de ropa deportiva más conocido en su país. Preferentemente, visite el sitio de Internet. Incluya estrategias de mezcla promocional de empuje y de atracción.

> Enfoque en la tecnología <

Una vez que se ha identificado el público meta, determinado el objetivo de comunicación, diseñado un mensaje, elegido un medio de difusión, fijado un presupuesto, establecido la mezcla de comunicación total y verificado si la mezcla promocional está integrada de manera adecuada con otras actividades de comunicación de marketing, es momento de incluir todo en un documento escrito. Por fortuna, hay algunos programas de cómputo que sirven para realizar dicha tarea. Una de estas herramientas es Advertising Plan Pro, que sirve como guía en la creación de un documento exhaustivo de comunicación de marketing integrada, desde la estrategia hasta su implementación y evaluación. Primero, visite www.paloalto.com/ps/ap/index.cfm y conozca la aplicación. Después visite www.paloalto.com/sampleplans/protected/app4/boulderstop-app.pdf, descargue una muestra gratuita de un plan publicitario completo y revíselo. Ahora, responda lo siguiente.

Después visite www.paloalto.com/sampleplans/protected/app4/boulderstop-app.pdf, descargue una muestra gratuita de un plan publicitario completo y revíselo. Ahora, responda lo siguiente.

1. Evalúe Advertising Plan Pro como herramienta para profesionales de la comunicación.
2. ¿La herramienta Advertising Plan Pro hace todo el trabajo de un publicista? Explique.
3. ¿Se trata de una herramienta diseñada sólo para compañías grandes?

> Enfoque en la ética <

¿Se trata de publicidad inflada o engañosa? Ésta es una pregunta que muchos profesionales de la comunicación no pueden responder. La publicidad inflada es legal, pero la publicidad engañosa no lo es. ¿Pero cómo identificamos la diferencia? Afortunadamente, la Federal Trade Commission (FTC), la agencia con mayor responsabilidad para la protección del consumidor, además de instituciones homólogas en todo el mundo, ha establecido estándares. La FTC considera que una afirmación publicitaria está inflada si (1) la gente razonable no la considera verdadera y (2) si puede probarse su veracidad o falsedad. La FTC señala que un anuncio es engañoso si: (1) hay una representación, comisión, acto o práctica que (2) tienda a confundir a los consumidores que actúan razonablemente bajo esas circunstancias, y que (3) la representación, comisión o

práctica sea material. ¿Aún no está claro? Un poco de práctica sería muy útil. Lea las siguientes afirmaciones publicitarias y establezca si son principalmente engañosas o si sólo están infladas. Explique su razonamiento.

- En cada barra de Hershey hay una sonrisa.
- ¡Bajé 40 kilos en sólo 6 meses, y he mantenido ese peso por casi 1 año!
- 93 por ciento postre congelado sin grasa, con una capa sabor chocolate.

Fuentes: <http://advertising.utexas.edu/research/law/>; www.adlawbyrequest.com/; and www.ftc.gov.

Caso empresarial

Google pone sus ojos en México

La empresa que está cambiando el mundo de la publicidad quiere hacer negocios en México. ¿Cómo piensa lograrlo?

En la pantalla de la computadora el planeta Tierra flota como un globo de gas suspendido en el espacio. Al oprimir una tecla, el ojo divino desciende, apunta hacia México y se dirige al antiguo Valle de Anáhuac, flanqueado por dos elevaciones coronadas de nieve: el Popocatepetl y el Iztaccíhuatl. Si se insiste, se puede volar por encima del Ángel de la Independencia, planear por las alturas del Bosque de Chapultepec y hasta ver el techo de la casa o el edificio desde donde se encuentra el usuario que hace la búsqueda. Quizá desde el propio despacho de un hombre que no ha dejado de sonreír en las últimas semanas: Gonzalo Alonso, director general de Google México. “México es uno de los países prioritarios que se requiere atender de manera personal”, afirma Alonso, ex director del portal T1MSN, la alianza de Telmex con Microsoft.

El perfil del usuario de Google Earth, el programa de fotografía satelital del buscador, abarca desde un adolescente fanático de Internet hasta un cuarentón aburrido que espera en su oficina el comienzo de la siguiente junta.

Ésta es la democracia de la información que tanto pregonaba una empresa que le está cambiando la cara al 3 por ciento del PIB global, que equivale al gasto en publicidad anual en todo el mundo.

No es difícil entender el origen de su influencia. Un número alrededor de 3.7 veces la población de México utiliza Google, y en este país recurren a él siete de cada 10 personas que tienen acceso a la Web. Si estos números no le dicen nada, valdría la pena calcular que tan sólo en el tercer trimestre de 2005 la empresa tuvo una utilidad neta de \$381 millones, cifra que es siete veces más que la obtenida en el mismo periodo del año pasado. Dichos resultados superan la cantidad lograda por otras empresas tradicionales como Disney (\$379 millones) o Yahoo (\$253 millones), su rival en el mundo virtual. Gracias a ello, el precio de su acción pasó de \$85 a más de \$400, sólo 15 meses después de haber comenzado a cotizar.

Por si esto fuera poco, la marca se ha convertido en nombre genérico, y por primera vez fue incluida entre las 100 marcas globales de mayor valor, de acuerdo con un análisis de la consultora Interbrand. Su valor estimado fue de \$8,461 millones, con lo que Google ocupó la casilla número 38, por encima de iconos del sector como Apple, Ebay, Yahoo y Amazon.com, y supera a marcas como Harley-Davidson, MTV, Adidas o Motorola.

Después de haber emitido acciones y comenzar a cosechar efectivo, la expansión internacional fue el siguiente paso obligado. Con la apertura casi simultánea de oficinas en México y Brasil, en noviembre pasado, Google puso por vez primera de manera directa sus pies en América Latina y completó 25 sucursales alrededor del mundo. Para rematar, algo más: Google tiene apenas siete años de existencia.

¿CÓMO FUNCIONA?

El principal mérito de esta empresa va más allá de sus resultados. Entre las razones de peso por las que los fundadores de este buscador, Larry Page y Sergey Brin, se han convertido en celebridades del mundo de los negocios es que Google está transformando el ámbito de la publicidad.

Alejandro Ortiz, director de la florería virtual Lokreativo.com, comenzó a comprar publicidad *on line*, a partir de febrero de 2005, en el esquema Google, después de haber probado los *pop-UPS* (esos anuncios tan molestos que saltan cuando se está navegando) y algunas promociones mediante correo electrónico que resultaron un rotundo fracaso.

“Nada funciona mejor que el pago por *clic*”, señala Ortiz, quien abona 12,000 pesos mensuales por obtener publicidad *on line* y es cliente de Google y de Yahoo. “Google me cuesta menos y me da mejor resultado”, aclara.

Para convencer a clientes como Ortiz, lo primero es el tráfico. La empresa presume de que su buscador es el más efectivo y que brinda a sus usuarios una experiencia óptima. Su motor de búsqueda, dicen, entiende el contenido de la Web y, sobre todo, el contexto de la información solicitada, a diferencia de los que tan sólo relacionan la palabra que se quiere rastrear con la cantidad de veces que se repite el mismo término en los textos encontrados.

Para responder mejor a la intención del usuario, su sistema utiliza un centenar de variables que sirven para depurar aún más los resultados. Así, por ejemplo, si se pregunta acerca de un término en latín, Google considera que el usuario es un científico y le da prioridad a los documentos que contengan ese término y tengan relación con las ciencias, dejando la programación de Discovery Channel y las monografías escolares hasta el final.

Asimismo, su sistema utiliza recursos como registrar la procedencia de los usuarios que entraron a dichos sitios y hacia dónde fueron después de abandonarlo. Esto ha generado un debate respecto de la privacidad del usuario, pero también podría decirse que Google funciona como el proveedor ideal que siempre busca complacer a su cliente.

Por su eficiencia, Google se colocó en el tercer sitio más utilizado en la Web a nivel mundial. Su forma de operar justifica la gran popularidad de que goza y explica su éxito económico. Su eficacia para encontrar la información sobre, por ejemplo, *flores*, le permite colocar los anuncios de sus clientes ante el tipo de usuario que más los valore. Con Google, los *banners* y los *pop-UPS*, modalidades en que tradicionalmente se presentan los anuncios en Internet, se han vuelto obsoletos.

En la actualidad la forma de comercializar los espacios está cambiando el mundo virtual. El anunciante elige una serie de palabras que podrían relacionarse con el producto o servicio que ofrece, y a cada palabra le asigna un precio con el cual entra a una subasta. Si el precio ofrecido por cada término es el más alto, entonces, cuando un usuario bus-

que dicha palabra, este anuncio será el primero que aparezca en las zonas que Google tiene destinadas para lo que llama *enlaces patrocinados*, que pueden aparecer arriba y a la derecha de los sitios encontrados por el motor. Si el usuario da clic en alguno de estos enlaces patrocinados, Google tiene derecho a cobrar la tarifa con la que el anunciante ganó la subasta.

Para permanecer en la competencia, Lokreativo mantiene vigilancia permanente sobre 62 palabras, y entra a las subastas de muchas de ellas en los horarios que, según su experiencia, le traerán más clientes. De manera que si un usuario realiza una búsqueda con la palabra aniversario, o alguna otra relacionada con regalar flores, es muy posible que aparezca a un lado de los resultados de la búsqueda un anuncio de Lokreativo o de algún otro proveedor de ese producto.

El costo por subasta de palabra arranca con un centavo de dólar. Pero el sistema autolimita las posibles distorsiones que se presenten debido a la sobreoferta. Por ejemplo, si un anunciante ofrece 50 dólares por una palabra cuya última subasta máxima fue de 16 centavos, el sistema sólo permite que se pague un centavo más, es decir 17 centavos.

Aunque en octubre los términos más buscados fueron *Halloween* y *Fabiola Campomanes*, la palabra *flores* se colocó entre las 20 preferidas en Google México. Desde que Alejandro Ortiz comenzó a invertir en este tipo de publicidad, también llamado *resultados patrocinados*, ha incrementado su utilidad neta en un 220 por ciento.

La suma de los clics se cobra a fin de mes y se carga automáticamente a una tarjeta de crédito, cuyo estado de cuenta sirve como comprobante fiscal. El anunciante también tiene la opción de realizar un prepago y recibir su factura al final de mes. Para mantener bajo control el gasto en publicidad, cada anunciante fija un presupuesto máximo.

Con los datos del anunciante se crea una cuenta donde se registra el número de clics y mucha información estadística útil para afinar la estrategia de venta. Se puede elegir el idioma al que se quiere ligar el anuncio, la hora cuando se desea que aparezca y el área geográfica, incluso confinada a una sola ciudad. Este sistema, llamado AdWords, además tiene barreras para evitar que la competencia se gaste el presupuesto del anunciante simplemente haciendo clic sobre el anuncio.

Otra forma de operar con Google es el llamado AdSense que consiste en ceder un espacio de un sitio al motor de búsqueda para que ahí mismo el usuario tenga acceso al buscador. Al usarlo se despliegan también los enlaces patrocinados que se vinculan con la palabra solicitada, y si un usuario entra a un anuncio, el sitio tiene derecho a recibir un pago de Google.

Con este modelo de negocio, entre julio y septiembre pasados, la empresa obtuvo ingresos por \$1,578 millones, de los cuales el 99 por ciento se generó con la venta de pu-

blicidad; y de éstos, el 56 por ciento provino de la venta de palabras (AdWords) y el resto de su red de afiliados (AdSense).

EL PRECIO DE LA PALABRA

En Estados Unidos, el mercado publicitario más grande del mundo y donde más se ha estudiado el efecto de Internet, la empresa consultora Piper Jaffray & Co. calcula que captar a un cliente mediante el concepto de publicidad en búsquedas cuesta la décima parte que hacerlo por correo directo, un mecanismo en proceso de extinción; la octava parte de captarlo por correo electrónico; la sexta parte de llegar a él mediante anuncios *on line*, también conocidos como *banners*, y representa la mitad del costo de hacerlo insertando un anuncio en la sección amarilla.

Es cuestión de números entender por qué el buscador más grande del mundo pone sus ojos en México: la cantidad de internautas en el país se triplicó de 2000 a 2005; mientras que el número de dominios .mx –potenciales clientes de la nueva oficina– se duplicó entre enero de 2004 y noviembre de 2005, hasta ascender a 158,187 dominios.

“El mercado en México está cambiando rápidamente. Cada vez más personas se conectan a la red conforme la infraestructura crece y se expande velozmente”, dice Sukhinder Singh Cassidy, vicepresidenta de operaciones para Asia y Latinoamérica de Google, y quien contrató a Alonso para dirigir las operaciones en México.

El espacio de crecimiento es amplio porque tradicionalmente México ha tenido una escasa penetración tecnológica; no obstante, en el último año el número de conexiones a Internet de banda ancha se duplicó para alcanzar 1.7 millones, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). Sin embargo, un dato que revela el potencial de este negocio es el exiguo vínculo entre la penetración de Internet y el porcentaje del gasto de publicidad que obtiene. “Los presupuestos en Internet son la tercera parte de lo que deberían de ser”, menciona Mariano Román, presidente de la agencia de medios MediaCom. La televisión, por ejemplo, llega al 70 por ciento de la población y se lleva el 56 por ciento del gasto en publicidad. La radio alcanza a la mitad de la población y capta el 21 por ciento del presupuesto de los anunciantes. Internet, en cambio, abarca al 15 por ciento de los mexicanos pero apenas obtiene el 1 por ciento de este gasto, cifra que no supera los \$30 millones, según la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP).

Desde hace unos años los presupuestos publicitarios en el mundo comenzaron a incrementar su gasto en Internet, en detrimento de los medios impresos. Actualmente la publicidad global *on line* representa el 4.3 por ciento de la inversión. Aunque en México es una cifra muy baja, su crecimiento es impresionante: entre 2002 y 2004 la AMAP reportó un incremento del 93 por ciento en la inversión publicitaria en este medio; mientras que los periódicos, las revistas y la radio

“han perdido algunos puntos porcentuales”, indica Sergio López, director general de la AMAP.

Universal McCann, uno de los gigantes mundiales de la publicidad, calcula que el incremento esperado en el gasto publicitario en México en 2006 será del 10 por ciento, cuatro puntos porcentuales por arriba del promedio mundial, aunque inferior al de economías como Brasil, India y China.

Google, sin embargo, tiene su propia versión sobre el asunto. “La decisión fue tomada con base en un análisis estratégico muy profundo que va más allá de los números del negocio”, explica Alonso. Se trata de “liberar toda la información disponible en la red a toda la gente”.

Entre otras cuestiones, en esta oficina habrá analistas cuyo trabajo consistirá en diseñar estrategias para que los clientes mexicanos obtengan mejores resultados, como identificar palabras que no necesariamente existen en el diccionario, pero que en México son de uso cotidiano. También se encargarán de adaptar en el ámbito local los nuevos desarrollos que Google maneja a nivel mundial.

Hay otra razón para entrar: la ley del cometa. “Dicen que la estela que deja el cometa tiene la misma fuerza que el cometa mismo”, señala Alonso. Eso significa que la suma de los presupuestos de los pequeños anunciantes, como Lokreativo, es similar a la de los grandes presupuestos publicitarios. Y ahí quiere estar Google para atenderlos.

EL EFECTO GOOGLE

La cuestión es cómo estos cambios repercutirán en las industrias que se mantienen de la publicidad, como la televisión, las publicaciones periódicas o los eventos patrocinados. Las agencias de medios, que en el mundo real se encargan de hacer lo que Google lleva a cabo en el virtual (colocar los anuncios de sus clientes en los medios donde sean más vistos por los clientes potenciales), creen que, en el mediano plazo, esta empresa va a causar una revolución en la industria de la publicidad. “La revolución está en los medios masivos personalizados”, dice Eric Mergenthaler, director corporativo de Media Planning, una de las centrales de medios más grande del país.

Y aporta un respiro de alivio a los intermediarios de espacios publicitarios que temen que Google les robe clientes. “Hoy no es amenaza, va a tardar un tiempo, de cinco a diez años. Pero va a ocurrir, pues está transformando todo, a la misma sociedad. Se está convirtiendo en un elemento de democracia.”

Lo cierto es que algunos negocios ya se han beneficiado de la manera de Google de vender publicidad en la Web, e incluso ha cambiado la forma como venden su propia publicidad. Un ejemplo es Mediotiempo.com, sitio cuyo contenido versa sobre fútbol, que ahora ve la posibilidad de cobrar a sus anunciantes sólo por cada clic que reciban de los usuarios. “Google ha provocado una revolución en los anuncios de Internet”, dice Santiago González, uno de los tres socios de este portal.

Desde hace dos meses este sitio se anuncia también en Google, con resultados que saltan a la vista: de cada 100 personas que ven su anuncio, en promedio 12 entran en él. Cuando se anunciaban en el sitio Reforma.com, esta relación era de uno o dos clics por cada centena de usuarios. De hecho, el mismo presupuesto que destinaban a anunciarse en la página electrónica mencionada y en el propio diario *Reforma*, ahora lo dedican a hacer campañas en Google. “Creo que los periódicos son los grandes perdedores de esta tendencia”, dice Patricio Villalobos, otro socio del portal.

La convivencia entre los medios se mantendrá por un buen rato. Incluso este sitio hace campañas de *branding* al patrocinar la portada del diario deportivo *Récord*. “Tenemos que estar en los dos mundos, el real y el virtual”, concluye un directivo de una de las centrales de medios más fuertes del sector.

Pero el efecto Google no es exclusivo de las empresas pequeñas. Cuando el año pasado lanzó su servicio de correo electrónico gratuito con la mayor capacidad de almacenamiento de la historia, Yahoo y Microsoft no tuvieron más remedio que seguir el modelo, en el preciso momento en que comenzaban a instaurar esquemas de paga. En México incluso se han aliado para contrarrestar la avasalladora llegada de Google, compartiendo parte de su plataforma comercial: al anunciarse en Yahoo, se puede hacer también en T1MSN y en

otros sitios como esmas.com. “Nos obliga a estar constantemente pensando en cómo mejorar nuestra propuesta”, admite Rafael Jiménez, director general de TeRespondo.com, la filial de Yahoo a cargo de comercializar las búsquedas en conjunto.

HIPPIES DE SILICIO

Google no nació como una empresa tradicional orientada a las utilidades, sino como un proyecto académico para volver más accesible la información de Internet. Sin embargo, Google sabe que cuanto más información haya en Internet, contará con más lugares para colocar los anuncios de sus clientes. Trasladar el mundo real al virtual representa una posibilidad de negocios mayor.

Quizá por ello la empresa se fija metas tan altas. “Google tiene la misión de organizar toda la información disponible y ponerla a disposición de todo aquel que la necesite”, explica Alonso. Según el propio directivo, sólo el 20 por ciento de la información disponible en el mundo real existe también en la Web.

Google tiene presente su poder y el tamaño que día a día adquiere su negocio, al grado de que ha instaurado un código de ética con una cláusula que dice: “No hagas el mal.” “La idea es no afectar la experiencia del usuario”, dice Alonso, quien califica al espíritu de la firma como *neohippie*.

Con la mayor proporción de empleados con doctorado en Estados Unidos, ser parte del equipo Google, compuesto por unas 4,200 personas en el mundo, es un modo de vida. Cada viernes el corporativo celebra el *Thanks God is Friday*, que consiste en un asado con cervezas para todos. Allí, los fundadores dan un informe de cinco minutos con lo más relevante de la semana, y se toman 35 minutos más para responder los cuestionamientos de los empleados. Ahí se oyen desde quejas por la falta de cajones de estacionamiento hasta la petición de usar los \$5,000 de prestación a que tienen derecho para comprar un auto híbrido, para adquirir en cambio un auto que funcione con aceite vegetal.

Ese espíritu es el que tanto gusta a los fans de Google en México: jóvenes de entre 15 y 35 años que hicieron acto de presencia en la fiesta de lanzamiento de Google en México, celebrada en el Poliforum Cultural Siqueiros. Hubo glo-

bos de colores, música electrónica y muchos *techies*, como se conoce a los jóvenes conocedores y consumidores de alta tecnología. “Es el renacimiento de la economía punto-com”, dijo visiblemente emocionado Osvaldo Rodríguez, un ingeniero en sistemas que es asiduo usuario de varios servicios de Google, incluido Gmail, el correo electrónico gratuito con capacidad de almacenaje ilimitado, y Google Talk, la interface para comunicarse mediante voz con otros usuarios en cualquier parte del mundo donde haya equipos de cómputo e Internet. La atmósfera del evento reflejaba algo de los grandes reventones que precedieron al trueno de la burbuja de la nueva economía en 2000, aunque no tan ostentoso.

¿Llegará el día en que Google sea un ícono omnipresente en las actividades diarias? Una imagen cercana a la realidad de lo que tienen en mente los creadores de Google se encuentra en el libro de aparición reciente *La historia de Google*, de David A. Vise y Mark Malseed, publicado por Delacorte Press.

Al discutir el futuro de la empresa y de un mundo altamente tecnificado, Brin habló de una “pequeña versión de Google” que pueda “conectarse al cerebro”. Con seguridad, en la presentación de la oficina mexicana del buscador habría más de un voluntario.

Preguntas para el análisis

1. ¿Quién o quiénes son la audiencia meta de Google, y cuáles son los objetivos de comunicación para dicha audiencia?
2. ¿Por qué es efectivo el marketing viral o “de zumbido”? Analice los procedimientos que se utilizan en el sitio de Internet de Google, tanto para anunciantes como para editores Web. ¿Qué podría concluir del análisis de estos procedimientos?
3. ¿Qué elementos adicionales y qué medios podrían agregarse a la estrategia de comunicación de Google?
4. ¿Qué otras recomendaciones haría a la empresa para ayudarle a mejorar la integración de su mezcla promocional?

Caso preparado por Marcela Benassini.

Fuente: “Google pone sus ojos en México”, José Fernández Ramos, *Expansión*, 8 de enero de 2006.

CAPÍTULO

15



Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Definir los papeles de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas dentro de la mezcla de promoción.
2. Describir las principales decisiones que intervienen en el desarrollo de un programa de publicidad.
3. Explicar cómo se elaboran y se ponen en práctica las campañas de promoción de ventas.
4. Explicar cómo las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos.

Presentación preliminar de los conceptos

Ahora que ya estudiamos la planeación general de las comunicaciones de marketing integradas, exploraremos con mayor profundidad las herramientas de comunicaciones de marketing específicas: la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

Al principio del capítulo anterior, revisamos la exitosa campaña de marketing integrada del automóvil británico MINI de BMW. Para iniciar este capítulo, hagamos una visita entre bastidores a la galar-donada agencia de publicidad que creó la campaña del MINI, Crispin Porter + Bogusky (CP+B). Al parecer, el éxito de CP+B refleja todas las tendencias actuales en el mundo cambiante de la publicidad moderna. Tal como lo plantea un miembro del gremio publicitario: “CP+B están en el lugar correcto de la publicidad de hoy.”



Dentro de sus oficinas centrales de granito y acero brillante en Miami, la agencia de publicidad Crispin Porter + Bogusky (CP+B) estaba mostrando parte de la campaña para su nuevo cliente, Virgin Atlantic Airways. En presentaciones como ésta, los ejecutivos de la agencia suelen mostrar *storyboards* con comerciales para televisión y explicar por qué todos van a adorar a este particular gato danzante o a un caballo triste. No obstante, esta mañana los presentadores de CP+B —dirigidos por una mujer embarazada, un hombre joven con rizos rubios rebeldes y un tipo con patillas estilo Elvis— no tenían *storyboards* de comerciales televisivos. Pero, sin duda, tenían muchas otras cosas que llegaban volando de todas partes ante los tres clientes de Virgin.

Había anuncios diseñados de forma similar a las tarjetas de seguridad de vuelo que se encuentran en la parte trasera de los asientos de los aviones. Había muestras de la tira cómica de un periódico llamada "The Jet Set", así como un modelo de una revista de estilo de vida titulada *Jetrosexual*. Ambas competían por el tema de la campaña de Virgin "¡Vamos, Jet Set, vamos!" Había algo que parecía un libro infantil ilustrado con el título *Noche-Noche Jet Set, Noche-Noche*, aunque en realidad contenía cancioncillas de cuna para pasajeros adultos de negocios, y que los sobrecargos de-

rían sobre las almohadas en los compartimentos para dormir de Virgin.

Y, hablando de los sobrecargos, a CP+B no le importaría contratar a un diseñador de modas para mejorar los uniformes. ¿Y qué tal si se representaran "vuelos con conciertos"? ¿Y no sería original contratar celebridades para que trabajaran como "sobrecargos invitados"? Y, por cierto, ¿los pilotos podrían volar a mayor altitud para que Virgin esté en condiciones de afirmar que se encuentra por arriba de sus competidores? Y otra cosa más, bueno no, en realidad había 160 cosas más, porque ésa era la gran cantidad de ideas que se le habían ocurrido a CP+B desde que empezó a trabajar en la campaña.

Bienvenido a la publicidad tal como la practica Crispin Porter + Bogusky, la agencia del momento. CP+B es tan caliente como South Beach un sábado por la noche, y es el epicentro de la actualidad en el mundo publicitario. La agencia ha ganado los mejores premios de publicidad creativa recientemente mientras trabaja en cuentas de primer nivel como los automóviles MINI, las tiendas de muebles Ikea, Virgin Atlantic Airways, la cerveza Molson y, más recientemente, Burger King, una cuenta de más de \$300 millones de dólares.

Aunque trabaja con presupuestos para publicidad modestos, CP+B ha llamado la atención de los clientes con

sorprendentes tácticas de guerrilla, usos poco comunes de los medios de comunicación masiva y estrategias de marketing integral que vinculan todos los elementos, desde el diseño del producto y el empaque, hasta el marketing de eventos y cosas que ni siquiera pueden clasificarse. “Todo y cualquier cosa es un anuncio”, predica el director creativo de CP+B de 40 años de edad, Alex Bogusky. Sin embargo, la agencia usa con moderación el tradicional comercial de televisión. Esto es casi una herejía en un negocio que crece a partir de esos anuncios millonarios de 30 segundos. No existe una buena palabra de moda para lo que CP+B hace (el término “comunicación de marketing integrada” es lo más cercano), aunque éstos son algunos adjetivos apropiados: fresco, radical, travieso, sabiduría callejera, tal vez la siguiente maravilla. En otras palabras, es extremoso.

Las oficinas de Coconut Grove de Crispin Porter + Bogusky se localizan muy lejos de la corriente principal de Madison Avenue. El hecho de estar lejos de las grandes agencias y de los grandes medios de comunicación ha permitido a CP+B evolucionar como una especie independiente. “Ellos no respiran el mismo aire que los demás en la publicidad”, observa el director creativo de una agencia competidora de Nueva York. “En lugar de estar rodeados de personal de publicidad, están rodeados de artistas, de músicos y de toda la cultura cubana, latina, europea, homosexual y de South Beach.” Alex Bogusky es un producto natural de esa cultura y se le nota; usa camisas de polo holgadas sobre unos hombros atléticos, y su pelo largo sobresale de una gorra; sonríe con facilidad, llama a las personas “amigo” y les pregunta amablemente si necesitan “un pausa para ir al baño”. Sin embargo, detrás de su conducta brillante, “Alex practica la publicidad como un deporte extremo”, comenta un antiguo director creativo, “él es atrevido”.

A principios de la década de 1990, CP+B produjo anuncios que arrasaron con los premios locales. La gente del lugar aún recuerda con admiración un anuncio espectacular de Sunglass Hut que incluía un gigantesco par de lentes oscuros y el encabezado “¿Qué usar en una playa nudista?” Para promover refugio local para personas sin hogar, CP+B colocó anuncios en los lugares más simples: carritos de supermercado, contenedores de basura y bancas de parques. La reputación de la agencia creció, y en 1997 finalmente se hizo cargo de un proyecto que podría atraer la atención nacional: la campaña “Verdad” de Florida, contra el tabaquismo de los adolescentes.

Por medio de investigación en las calles con adolescentes locales, CP+B aprendió que los anuncios convencionales contra el tabaquismo, con frases como “Esto te matará”, provocaban que los muchachos rebeldes desearan fumar aún más. Así, en lugar de utilizar el marketing convencional, con trillados comerciales de televisión, CP+B usó tácticas de emboscada de guerrilla para crear una “anti-marca” con la que los jóvenes pudieran identificarse. Bogusky nombró a la marca “Verdad”. La agencia distribuyó el logotipo de “Verdad” a lo largo de Florida en carteles, volantes, playeras, calcomanías y otros artículos; arrendó

camiones y trenes para atravesar el estado, organizando eventos y fiestas donde se distribuía la idea de “Verdad”. El sitio Web de “Verdad” sirvió como una central de información para toda la campaña.

La campaña “Verdad” funcionó: entre 1998 y 2002, el tabaquismo entre los estudiantes de secundaria y preparatoria de Florida disminuyó un 38 por ciento en promedio. La American Legacy Foundation adoptó la campaña nacional “Verdad”, con comerciales de alto presupuesto en el Súper Bowl. Pero la belleza de “Verdad” era su origen popular, lo que demostró que CP+B podría construir un movimiento de gran alcance alrededor de una marca desconocida utilizando todos los medios disponibles. “Verdad” condujo a la reconocida campaña de MINI y, repentinamente, todos (desde Ikea, Molson y Virgin Atlantic hasta Burger King) deseaban algo de CP+B.

¿Cómo logra esto CP+B? Para los novatos, la agencia abre todas las posibilidades al trabajar en una nueva marca, y va más allá de lindas frases publicitarias para tratar de iniciar un movimiento de consumidores detrás de la marca. “Verdad” fue una idea movilizadora, así como “viajar” en un MINI y unirse al “jet set” en Virgin. Una vez que existe un tema central, se inicia la creación de anuncios; y aquí es donde CP+B pone de cabeza el proceso. La mayoría de los escritores de anuncios y directores de arte, por instinto, comienzan por bosquejar ideas para anuncios impresos y comerciales de televisión, pero CP+B inicia con una pizarra en blanco. “¿Qué tal si no existieran los anuncios de televisión ni las revistas? ¿Cómo haríamos famosa esta marca?”, pregunta Bogusky. La meta consiste en identificar los mejores lugares para llegar al público meta, así como los vehículos más interesantes para transmitir el mensaje, incluso si tales vehículos tienen que inventarse. Para Molson, la agencia quería suscitar conversaciones entre hombres en bares, y CP+B lo logró imprimiendo líneas individuales de las cantinas en las etiquetas de las botellas de cerveza; cada etiqueta se convirtió en un nuevo tipo de anuncio.

Esto nos lleva a otra diferencia de CP+B: la agencia a menudo se entromete en asuntos que no están relacionados con la publicidad. Molson, por ejemplo, tuvo que modificar su proceso de embotellamiento para ajustar las etiquetas. De forma similar, la agencia convenció a MINI de que rescribiera su contrato de arrendamiento para ajustarlo al tono de la campaña. ¿Qué sabe CP+B acerca del arrendamiento de automóviles? “Nada”, admite Bogusky, pero eso no impide que se trate de asegurar de que cada “punto de contacto” con el consumidor transmite el mismo mensaje de la campaña publicitaria.

A pesar de ser poco convencional, Crispin Porter + Bogusky continúa ganando premios, incluidos los máximos galardones en el Festival Internacional de la Publicidad del año pasado. Los titanes de la industria observan a CP+B de cerca. “Han convertido la guerrilla en una forma de arte, y está funcionando”, admite una de las estrellas creativas más respetadas de la publicidad, Dan Wieden, de la agencia Wieden & Kennedy. “¿Mencioné que los odio?”¹

América Latina es la región del mundo donde el gasto en publicidad crece más rápido. Así lo concluye el estudio Advertising Expenditure Forecasts publicado por la casa inglesa de estudios de mercado ZenithOptimedia. Según el reporte, la región crecerá este año un 19.3 por ciento, frente a un salto global del 5.2 por ciento impulsado principalmente por los mercados emergentes. Dentro de la región el país que más destaca es Brasil que, con una alza del 41.4 por ciento, se transformó en el segundo mercado que más aportó al alza global de la industria publicitaria, después de Estados Unidos.

Las compañías no sólo deben hacer buenos productos, sino que también deben informar a los consumidores acerca de los beneficios de los productos y posicionar éstos de forma cuidadosa en la mente de los consumidores. Para lograr esto, deben utilizar hábilmente las herramientas de promoción masiva, como la *publicidad*, la *promoción de ventas* y las *relaciones públicas*. En este capítulo estudiaremos de forma detallada cada una de estas herramientas.

Publicidad

Publicidad

Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

La **publicidad** se remonta a los inicios de la historia escrita. Arqueólogos que trabajan en los países de la cuenca del Mar Mediterráneo han encontrado letreros que anunciaban diversos eventos y ofertas. Los romanos pintaban las paredes para anunciar peleas de gladiadores, y los fenicios pintaban imágenes para promover sus mercancías en piedras grandes y a lo largo de las rutas de los desfiles. Sin embargo, la publicidad moderna ha avanzado mucho desde esos inicios. Se estima que los anunciantes de todo el mundo gastan al año muchos miles de millones de dólares en publicidad; de hecho, el gasto mundial en publicidad es de aproximadamente \$498 mil millones. Como ejemplo, solamente General Motors, el anunciante más grande de Estados Unidos, el año pasado gastó más de \$3,400 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos.²

Aun cuando las compañías de negocios son los principales usuarios de la publicidad, también la emplea un amplio rango de organizaciones sin fines de lucro, profesionistas y agencias sociales que anuncian sus causas a diversos públicos meta. De hecho, la organización que ocupa el lugar número 28 en cuanto a gastos de publicidad es una organización sin fines de lucro: el gobierno de Estados Unidos. La publicidad es una buena manera de informar y persuadir, ya sea que el propósito consista en vender Coca-Cola en todo el mundo o lograr que los consumidores de un país en desarrollo utilicen métodos de control de la natalidad.

La administración de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad (véase la figura 15.1): *establecer objetivos de publicidad*, *establecer el presupuesto de publicidad*, *desarrollar la estrategia de publicidad* (decisiones de mensaje y persuadir) y *evaluar las campañas de publicidad*.

Establecimiento de los objetivos de publicidad

Objetivo de publicidad

Tarea de comunicación específica que se realiza con un público meta específico, durante un periodo específico.

El primer paso consiste en establecer *objetivos de publicidad*, que deben basarse en decisiones pasadas sobre el mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de marketing, lo cual define la función de la publicidad en el programa total de marketing. Un **objetivo de publicidad** es una *tarea* específica de comunicación que se realiza con un público *meta* específico, durante un *periodo* específico. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo con su propósito principal: si el objetivo es *informar*, *persuadir* o *recordar*. En la tabla 15.1 se listan ejemplos de cada uno de estos objetivos.

FIGURA 15.1

Principales decisiones de publicidad.

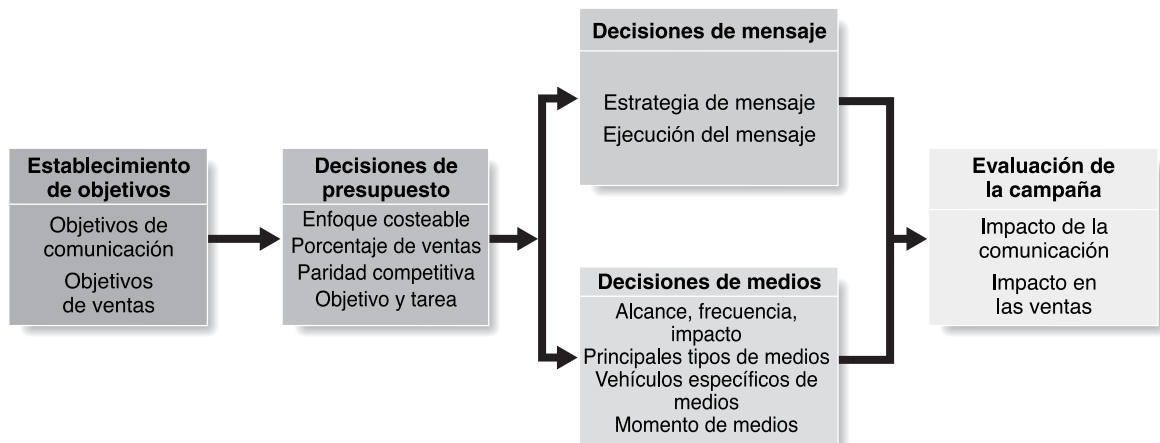


TABLA 15.1 **Posibles objetivos de publicidad.**

Publicidad informativa	
Informar al mercado acerca de un nuevo producto	Describir los servicios disponibles
Sugerir nuevos usos de un producto	Corregir impresiones falsas
Informar al mercado de un cambio de precio	Reducir temores de los consumidores
Explicar cómo funciona el producto	Crear una imagen de la compañía
Publicidad persuasiva	
Crear preferencia de marca	Persuadir a los clientes de comprar ahora
Fomentar el cambio a la propia marca	Persuadir a los clientes de recibir una visita de ventas
Cambiar la percepción de los clientes de los atributos del producto	
Publicidad de recordatorio	
Recordar a los consumidores que tal vez necesiten el producto en el futuro cercano	Mantenerlo en la mente de los clientes fuera de la temporada
Recordar a los consumidores dónde pueden comprarlo	Mantener un alto grado de conciencia del producto

La *publicidad informativa* se utiliza cuando se introduce una nueva categoría de producto. En este caso, el objetivo consiste en crear una demanda primaria. De esta forma, los primeros fabricantes de reproductores de DVD, ante todo, tuvieron que informar a los consumidores de la calidad de imagen y de los beneficios del nuevo producto. La *publicidad persuasiva* toma mayor importancia conforme aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es crear una demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que se lanzaron los reproductores de DVD, Sony comenzó a tratar de persuadir a los consumidores de que *su* marca ofrecía la mejor calidad por su dinero.

Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en *publicidad comparativa*, en la que la compañía compara directa o indirectamente su marca con otra u otras. La publicidad comparativa se ha usado para productos que van desde bebidas gaseosas, cerveza y analgésicos, hasta computadoras, baterías, arrendamiento de automóviles y tarjetas de crédito. Por ejemplo, en su campaña clásica comparativa, Avis se posicionó en contra de Hertz, líder del mercado, al afirmar: “Somos el número dos, por eso nos esforzamos más.”

Más recientemente, Progresso lanzó comerciales que mostraban comparaciones paralelas de sus sopas contra las sopas condensadas de Campbell’s, al invitar a los consumidores a “disfrutar una sopa mejor...con un sabor más adulto”. Y Procter & Gamble presentó un anuncio que comparaba su Tide con blanqueador con Oxy10. En el anuncio, los consumidores derraman yodo, salsa de tomate, lodo y pasto en una playera blanca que luego se corta a la mitad y cada parte se lava con un detergente. Mientras tanto, la canción “Todo lo que tú haces, yo lo puedo hacer mejor” se escucha de fondo. Desde luego, Tide removió mejor las manchas. Los anunciantes deben usar la publicidad comparativa con cautela. Con mucha frecuencia estos anuncios provocan respuestas del competidor, lo que genera una guerra publicitaria que nadie gana.

La *publicidad de recordatorio* es importante para los productos maduros, pues mantiene a los consumidores pensando en el producto. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola sirven principalmente para que el público recuerde la Coca-Cola, más que para informarlo o persuadirlo.

Establecimiento del presupuesto de publicidad

Después de determinar sus objetivos de publicidad, la compañía establece su *presupuesto de publicidad* para cada producto. En el capítulo 14 estudiamos cuatro métodos que suelen utilizarse para fijar los presupuestos de promoción. Aquí hablaremos de algunos factores específicos que deben tomarse en cuenta al establecer el presupuesto de publicidad.

El presupuesto de publicidad de una marca a menudo depende de la *etapa del ciclo de vida del producto*. Por ejemplo, los productos nuevos generalmente necesitan grandes presupuestos de publicidad para crear conciencia y lograr que los consumidores los prueben. En contraste, las marcas maduras requieren presupuestos más bajos en relación con las ventas. La *participación de mercado* también repercute en la cantidad de publicidad necesaria: puesto que construir el mercado o arrebatar participación a los competidores requiere mayores gastos de publicidad que el simple hecho de mantener la participación, las marcas que tienen

■ Publicidad comparativa: Progreso hace comparaciones paralelas de su sopa contra la de Campbell's e invita a sus consumidores a “disfrutar de una sopa mejor... con un sabor más adulto”.



una participación baja generalmente necesitan entonces un porcentaje más alto de las ventas para publicidad. Además, las marcas que participan en mercados muy competitivos y en los que se gasta mucho dinero en publicidad, deben anunciarse más para hacerse escuchar por encima del ruido del mercado. Las marcas poco diferenciadas, es decir, aquellas que se parecen mucho a otras de su misma clase de producto (cerveza, refrescos, detergentes para ropa), requieren mucha publicidad para distinguirse. Si el producto es muy diferente de la competencia, la publicidad sirve para señalar las diferencias a los consumidores.

No importa qué método se utilice, establecer el presupuesto de publicidad no es tarea fácil. ¿De qué forma sabe una compañía si está gastando la cantidad correcta? Algunos críticos dicen que las grandes empresas de bienes de consumo suelen gastar demasiado en publicidad y que los mercadólogos que trabajan de negocio a negocio gastan muy poco en ella. Afirman que, por un lado, las grandes compañías de consumo emplean mucha publicidad de imagen sin conocer realmente sus efectos; gastan en exceso como una forma de “garantía” contra el error de no gastar lo suficiente. Por otro lado, los anunciantes de negocios o dirigidos a las empresas, tienden a basarse demasiado en su fuerza de ventas para conseguir pedidos; subestiman el poder de la compañía y de la imagen del producto para prevender a los clientes industriales. Por eso, no gastan lo suficiente en publicidad para crear conciencia y conocimiento entre los clientes.

Compañías como Coca-Cola y Kraft han desarrollado modelos estadísticos complejos para determinar la relación que existe entre los gastos promocionales y las ventas de la marca, y para determinar la “inversión óptima” entre diversos medios de comunicación. Por eso, como son tantos los factores que afectan la eficacia de la publicidad, algunos controlables y otros no, la medición de los resultados de los gastos publicitarios continúa siendo una ciencia inexacta. En la mayoría de los casos, los gerentes deben basarse en grandes dosis de juicio y en un análisis más cuantitativo al establecer los presupuestos de publicidad.³

Desarrollo de la estrategia de publicidad

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear los *mensajes* publicitarios y seleccionar los *medios de comunicación* publicitarios. En el pasado, las compañías a

menudo consideraban que la planeación de medios era secundaria en relación con el proceso de la creación del mensaje. El departamento creativo primero hacía buenos anuncios, y después el departamento de medios seleccionaba el mejor medio de comunicación para transmitir estos anuncios a los públicos meta deseados. Esto solía causar fricciones entre los creativos y los responsables de elegir los medios de comunicación.

Sin embargo, en la actualidad, la fragmentación de los medios de comunicación, sus costos elevados y las estrategias de marketing por objetivos más concentrados ha destacado la importancia de la función de planeación de los medios de comunicación. Cada vez más, los anunciantes están orquestando una armonía más estrecha entre sus mensajes y los medios que los transmiten. En algunos casos, una campaña publicitaria inicia con una gran idea de mensaje, seguida por la elección de los medios de comunicación apropiados. No obstante, en otros casos, una campaña inicia con una buena oportunidad de usar ciertos medios, seguida de anuncios diseñados para aprovechar esa oportunidad.

Una de las campañas publicitarias más sobresalientes, basada en una asociación estrecha entre creativos y medios de comunicación, es la campaña pionera del vodka Absolut, fabricado por V&S Absolut Spirits:

El equipo de Absolut y la agencia publicitaria se reúnen una vez al año con representantes de un gran número de revistas para establecer el programa de medios de Absolut. El programa comprende hasta 100 revistas, que van desde publicaciones para consumidores y negocios hasta folletos de obras de teatro. Después, el departamento creativo de la agencia crea anuncios específicos para cada medio de comunicación. El resultado es una variedad maravillosa de anuncios muy creativos para Absolut, bien dirigidos a los públicos de los medios de comunicación en los que aparecen. Por ejemplo, un anuncio “Absolut Bravo” en programas de obras de 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 aparecen anuncios “Absolut Manhattan” que muestran una foto de Manhattan tomada por satélite, en la que el Parque Central toma el distintivo contorno de una botella de Absolut. En Chicago, la Ciudad de los Vientos, los anuncios muestran una botella de Absolut en la que el viento ha desprendido algunas letras de la etiqueta. Un anuncio “Absolut Primary”, que salió durante la época de elecciones pri-



■ Los responsables de la planeación de medios de vodka Absolut trabajan con los creativos para diseñar anuncios dirigidos a los públicos de medios de comunicación específicos. “Absolut Bravo” aparece en los programas de obras de teatro. “Absolut Chicago” se dirige a consumidores de la Ciudad de los Vientos.

marías, mostró la conocida botella salpicada de lodo. En algunos casos, los creativos incluso desarrollaron anuncios para revistas que aún no estaban en el programa, como el ingenioso anuncio “Absolut Centerfold” para la revista *Playboy*. El anuncio mostraba una botella playmate transparente sin adornos (“11 pulgadas de busto, 11 pulgadas de cintura, 11 pulgadas de cadera”). En total, Absolut ha elaborado más de 1,000 anuncios en la campaña de más de dos décadas. En una época donde los medios de comunicación masiva son costosos y los canales de comunicación están saturados, la cooperación más estrecha entre el personal creativo y los medios ha rendido grandes dividendos a Absolut. Principalmente como resultado de su publicidad innovadora, Absolut ocupa el tercer lugar en las marcas de licores en Estados Unidos. Además, es el vodka importado número uno en el país y tiene una participación del 63 por ciento del mercado de vodkas importados. Los anuncios de Absolut han creado una especie de culto y el vodka Absolut es una de las tres marcas originales que pertenecen al American Advertising Hall of Fame.⁴

Creación del mensaje publicitario

No importa qué tan grande sea el presupuesto, la publicidad sólo tendrá éxito si los anuncios captan la atención y se comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios son especialmente importantes en el costoso y saturado entorno publicitario de hoy. El número promedio de canales de televisión que recibe cada hogar en muchos países del mundo, se ha elevado de 3 en 1950 a más de 100 en la actualidad, y los consumidores tienen la posibilidad de elegir entre más de 23,900 revistas.⁵ Sume las incontables estaciones de radio y una continua serie de catálogos, anuncios por correo directo y correo electrónico y medios de comunicación fuera del hogar, para constatar que los consumidores son bombardeados con anuncios en su hogar, en el trabajo y en todos los puntos intermedios. Un experto estima que la persona promedio se ve expuesta a unos 1,600 anuncios al día. Otro especialista eleva el número a una sorprendente cantidad de 5,000 anuncios diarios.⁶

SOBRESALIR EN LA MULTITUD Si esta enorme cantidad de anuncios molesta a algunos consumidores, también causa graves problemas a los anunciantes. Consideremos la situación que enfrentan los anunciantes de las cadenas televisivas. Ellos suelen pagar \$200,000 o más por 30 segundos de tiempo de publicidad durante un programa de éxito en las horas de mayor audiencia, o incluso más si se trata de un programa especialmente popular como *ER* (\$479,000), *Survivor* (\$412,000), *Will & Grace* (\$360,000 por anuncio) o un gran evento como el último episodio de *Friends* (\$2 millones en promedio por anuncio) o el Súper Bowl (¡hasta \$2.4 millones!).⁷

Luego, sus anuncios se mezclan con otro grupo de comerciales, anuncios y promociones de las cadenas televisivas, para dar un total de más de 15 minutos de tiempo publicitario por cada hora de mayor audiencia, y más de 21 minutos por hora en horario diurno. Esta saturación en la televisión y otros medios de comunicación ha creado un entorno publicitario cada vez más hostil. Según las encuestas un gran porcentaje de personas en todo el mundo consideran que son “bombardeadas constantemente con demasiada” publicidad; muchos afirman que la cantidad de marketing y publicidad “está fuera de control”; y consideran a la publicidad “de manera mucho más negativa que hace algunos años”.⁸

■ Un nuevo desafío publicitario: La nueva ola de servicios personales de grabación de video, como TiVo, ofrece a los televidentes un arsenal de armas rápidas y mortales de la nueva era. Un ejecutivo de una agencia de publicidad llama a TiVo “eliminador electrónico”.



Hasta hace poco, los televidentes eran un público más o menos cautivo para los anunciantes, pues sólo tenían unos cuantos canales de dónde escoger. Sin embargo, con el auge de la televisión satelital y por cable, la videocasetera y el control remoto, los televidentes de hoy tienen muchas más opciones. Ellos tienen la posibilidad de evitar los anuncios si ven canales de cable sin comerciales y de “eliminar” los comerciales al adelantar la cinta en los programas grabados; con el control remoto pueden quitar el sonido de manera instantánea durante un comercial o sintonizar otros canales para ver otros programas. Un estudio reciente encontró que casi la mitad de todos los televidentes cambian de canal cuando inician los comerciales.

Incluso otro problema es la nueva ola de grabadoras digitales de video (DVR) y servicios personales de televisión —como TiVo y ReplayTV— que ofrecen a los televidentes un arsenal de armas rápidas y mortales de la nueva era. Se espera que las DVR ocupen un gran porcentaje de los hogares de todo el mundo en 2007. Un estudio reciente de los usuarios de TiVo y otros sistemas de grabación digital de video descubrió que estas personas evitan los comerciales el 77 por ciento del tiempo, una tasa mucho más alta que la de quienes ven televisión en vivo o utilizan videocaseteras. El ejecutivo de una agencia de publicidad llama a TiVo y Replay “eliminadores electrónicos” y considera que “estas máquinas harán tambalear los fundamentos de la publicidad de las cadenas televisivas. Con el tiempo, el número de personas que las usan para eliminar los comerciales aniquilará por completo la fe en el anuncio de 30 segundos”.⁹

Sólo para capturar y retener la atención, los mensajes publicitarios actuales deben estar mejor planeados y ser más ingeniosos, entretenidos y gratificantes para los consumidores. Muchos anunciantes ahora se ven a sí mismos creando “publientretenimiento”, es decir, anuncios que son tanto persuasivos como entretenidos. “Tenemos que entretener, no sólo vender, porque si uno trata de vender directamente y resulta tedioso o molesto, la gente usa el control remoto”, señala un ejecutivo de publicidad. “Un comercial debe sobresalir de la multitud y atrapar a los televidentes entre uno y tres segundos, o se van”, comenta otro.¹⁰ Algunos anunciantes incluso crean intencionalmente anuncios polémicos para sobresalir de la multitud y atraer la atención hacia sus productos.

Muchos publicistas intentan contrarrestar la tendencia de TiVo o incluso convertirla en una oportunidad. Algunas compañías producen anuncios de 6 segundos, el tiempo que le toma a un consumidor tomar el control y adelantar el video durante los comerciales. Otros, como Porsche, Best Buy y Universal Music han patrocinado “exhibiciones de publientretenimiento” en TiVo. Por ejemplo, cuando Porsche lanzó su SUV Cayenne, se dirigió a medio millón de clientes de TiVo con un anuncio opcional que les permitía hacer una pausa en el programa y presenciar la exhibición de una marca. Una vez dentro, a los consumidores se les ofrecía información adicional del producto, se les animaba a visitar el sitio Web y se les daba la oportunidad de recibir información adicional. De forma similar, Best Buy llevó a cabo una exhibición de marca en TiVo, en la que les ofrecía a los suscriptores la oportunidad de ver dos videos exclusivos, ganar un CD y entrar en seis viñetas de entretenimiento del producto. El 63 por ciento de los suscriptores de TiVo visitaron la exhibición de Best Buy y permanecieron un promedio de 3.36 minutos.¹¹

ESTRATEGIA DE MENSAJE El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en planear una *estrategia de mensaje* para decidir qué mensaje general se comunicará a los consumidores. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el producto o en la compañía de cierta manera. La gente sólo reacciona si piensa que se beneficiará al hacerlo. De esta forma, el desarrollo de una estrategia de mensaje eficaz empieza con la identificación de los *beneficios* para los clientes, que servirán como atractivos publicitarios. De manera ideal, la estrategia del mensaje publicitario surge directamente de la estrategia general de posicionamiento de la compañía.

Los planteamientos de una estrategia de mensaje suelen ser bosquejos llanos y directos de los beneficios y de los puntos de posicionamiento que el anunciante desea destacar. Luego, el anunciante debe desarrollar un *concepto creativo* convincente, o “*gran idea*”, que dé vida a la estrategia de mensaje de una forma distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas de mensaje simples se convierten en grandes campañas publicitarias. Por lo general, un redactor y un director artístico forman un equipo para generar muchos conceptos creativos, esperando que uno de esos conceptos resulte ser la gran idea. El concepto creativo puede surgir como una visualización, una frase o una combinación de ambas.

El concepto creativo guía la selección de atractivos específicos que se usarán en una campaña publicitaria. Los *atractivos publicitarios* deben tener tres características: primero, deben tener un *significado* que indique los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para los consumidores. Segundo, los atractivos deben ser *creíbles*, es decir, los consumidores deben creer que el producto o servicio brindará los beneficios prometidos.

Sin embargo, es posible que los beneficios más significativos y creíbles no sean los que se presenten. Los atractivos también deben ser *distintivos*, esto es, deben indicar la forma en que el producto es mejor que las marcas de la competencia. Por ejemplo, el beneficio más significativo de poseer un reloj de pulso consiste en que dé la hora exacta, pero pocos anuncios destacan este beneficio. En vez de ello, con base en los beneficios distintivos que ofrecen, los anunciantes de relojes pueden seleccionar diversos temas publicitarios. Durante años, Timex ha sido el reloj a un precio accesible que “aguanta los golpes y sigue caminando”. En contraste, Swatch hace hincapié en el estilo y la moda, mientras que Rolex destaca el lujo y el estatus.

Marketing real 15.1

México: El *reality show*

Atención, México. Atención, directivos de Televisa y Televisión Azteca. Atención, Emilio Azcárraga y Ricardo Salinas. Atención, agencias de publicidad y creativos. Aquí una propuesta de un nuevo *reality show* que podría ser más divertido que *Big Brother* y más trascendente que *La Academia*. Se trata de un concurso para encontrar la mejor campaña publicitaria para promocionar a México a nivel mundial, y de filmarla todo durante el proceso.

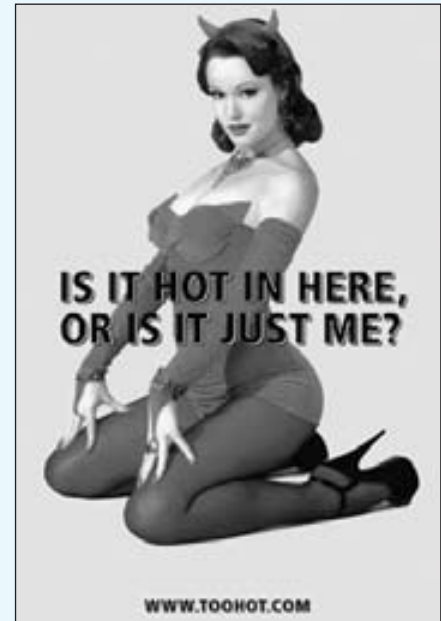
En México con este *reality show* todos los implicados ganarán y el producto del trabajo de semanas generará algo valioso para nuestro país.

La televisora ganará porque será el programa de mayor audiencia en la historia de nuestro país, en función de que trata sobre México; los anunciantes ganarán por el *rating*; los mexicanos ganaremos porque ayudaría a fomentar el mexicanismo y a recuperar el orgullo por lo nuestro; el gobierno ganará porque integraría a todos en una labor que de todas formas tiene que hacer; las agencias ganarán porque estarían al aire proyectando su capacidad y forma de trabajo; los estudiantes y maestros ganarán porque se filmaría el método desde cómo se planea y ejecuta una estrategia de *marketing* y comunicación. México ganará porque será la más famosa campaña de promoción sobre nuestro país, ya que la campaña ganadora será proyectada en el mundo entero con fondos federales, con los cuales ya cuenta para este propósito, así como de otros patrocinadores.

A continuación se expone el plan.

1. Se realiza una convocatoria a todas las agencias de publicidad de México. El tamaño de la agencia no importa, ni la ciudad donde radiquen. Se trata de un concurso nacional.
2. Se forma el jurado que quedaría integrado por un grupo interdisciplinario y heterogéneo. Es importante que estén representadas las diferentes áreas de *marketing*, como agencias de investigación de mercados, relaciones públicas, *marketing* directo, diseñadores gráficos, creativos, estudios de producción cinematográfica, actores, compositores y, naturalmente, agencias de publicidad.
3. Se establecen los criterios de selección de la primera ronda.
4. Se efectúa una primera corrida de calificación. Se eligen a los finalistas, que no deberán ser más de cuatro o cinco agencias.
5. Se filman el proceso de generación de ideas publicitarias y de campaña, así como las sesiones de grupo para estudios cualitativos, las investigaciones cuantitativas en el campo, sobre lo que más sobresaliente de México. También podrían contactar-se agencias en otros países y recabar información desde allá.

Todo se filmaría y las cámaras seguirían la acción a donde quiera que vaya por el mundo. Imagine que se transmitan las en-



■ Para ser realmente atrevida, la publicidad debe hacer algo más que llamar la atención. Los anuncios irreverentes de Altoids se adaptan al posicionamiento “curioso, fuerte y original” de la marca, y atraen a sus atrevidos clientes meta.

trevistas: *señor, señora, qué piensa de México, qué le atrae, sobre qué le gustaría saber más, a qué parte le gustaría ir, en qué le gustaría invertir* y así sucesivamente. Para darle realce, se buscarían entrevistados de perfil alto, como Vladimir Putin, Gisele Bündchen, Shakira, William Clinton, José Saramago, Paris Hilton, Brad Pitt, y The Rolling Stones, entre otros.

En este punto también se incluirían a mexicanos, tanto comunes como de alto perfil como por ejemplo Adal Ramones, Carlos Slim, Lorena Herrera, Juan Gabriel, Maná, Hugo Sánchez, Verónica Castro, Fey. Todos hablando sobre México.

6. Se transmitirán las juntas de trabajo de cómo se analiza la información, se plantean las alternativas de comunicación, se realizan los *storyboards* (secuencia de escenas/ideas), se votan, se analizan, etcétera.
7. Se cubren los aspectos de producción y de cómo preparan, montan, analizan y prueban la filmación. Se vería cómo las diferentes disciplinas, desde el estratega-mercadólogo y el creativo, hasta el escritor *copy*, el gráfico y el actor en la filmación, interactúan. Se viajaría a filmar lugares célebres mexicanos, y ahí los conoceremos o los revisaremos, sintiendo alegría por lo nuestro.
8. Se reflejan esquemas de cómo opera la elaboración de una campaña y se aprecian discusiones, negociaciones, dudas, liderazgos, drama, frustración, trasnochadas, división de equipos. Y también habría consensos, decisiones, logros, unión, celebración. Habrá todos los ingredientes dramáticos deseables en un programa de televisión.

(continúa)

México: El *reality show*

continuación

9. Entre los actores que participen en los anuncios serán los mexicanos con mayor proyección internacional para que se incremente el impacto: Salma Hayek (bronceándose en una playa), Ana Guevara (ejercitándose subiendo una pirámide), Alejandro Fernández (cantando en el Cañón del Cobre, Chihuahua), Maná (vocalizando en el centro del Zócalo), Gael García (leyendo en una banca de Chapultepec).
10. Podrá apreciarse cómo se integran y vinculan la idea creativa con las campañas en televisión, prensa, espectaculares, revistas o radio.
11. Las agencias explicarían y presentarían la campaña a todos los mexicanos vía la televisión.
12. Se abrirían los teléfonos para la votación. Cualquier mexicano podrá votar. La elección final sería decidida en 80 por ciento por los televidentes y en 20 por ciento por un grupo de expertos.

13. Luego se difundirían la campaña y sus resultados.

Si no por su contenido —que sería fenomenal— la historia de cómo se gestó la campaña quizá tenga mayor influencia en el extranjero que la campaña misma. Si se da un acertado manejo publicitario de medios, este ejercicio se convertiría en la noticia a difundir: todo los mexicanos participan, el primer *reality show* para promocionar un país.

Ahora sí, hasta los maestros dejarán de tarea que sus alumnos vean la televisión, y los padres de familia estarán gustosos de que sus hijos aprecien la idea de México.

Hay que decidir cuándo arrancarlo. El mejor momento para hacer algo por México es ahora mismo.

Fuente: “México: el *reality show*”, Horacio Marchand Flores, www.hipermarketing.com, 10 de enero de 2006.

EJECUCIÓN DEL MENSAJE Ahora el anunciante debe convertir la gran idea en un anuncio real que capte la atención y el interés del mercado meta. El personal creativo debe encontrar el mejor estilo, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje. Un mensaje puede presentarse en distintos *estilos de ejecución*, como los siguientes:

- **Segmento de vida:** Este estilo muestra una o más personas “típicas” que usan el producto en una situación normal. Por ejemplo, dos madres en un día de campo hablan sobre los beneficios nutricionales de la mantequilla de cacahuete Jif.
- **Estilo de vida:** Este estilo muestra cómo un producto encaja con un estilo de vida específico. Por ejemplo, un anuncio de las bicicletas de montaña Mongoose presenta a un ciclista serio recorriendo parajes agrestes pero hermosos, que dice: “Hay lugares tan imponentes y espectaculares que uno quisiera contar a todo el mundo acerca de ellos. Pero, por favor, *no lo haga*.”
- **Fantasía:** Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o de su uso. Por ejemplo, muchos anuncios se desarrollan alrededor de temas sobre sueños. Incluso Gap introdujo un perfume llamado Dream, cuyos anuncios muestran a una mujer durmiendo apaciblemente y sugieren que la fragancia es “de lo que están hechas las nubes”.
- **Estado de ánimo o imagen:** Este estilo genera un estado de ánimo o imagen alrededor del producto, como la belleza, el amor o la serenidad. No se afirma nada acerca del producto, excepto a través de la sugestión. Los anuncios de turismo de las Bermudas crean este tipo de estados de ánimo.
- **Musical:** Este estilo muestra a una o más personas o personajes de caricatura entonando una canción acerca del producto. Por ejemplo, uno de los anuncios más famosos de la historia fue un comercial de Coca-Cola que giraba en torno de la canción “I’d like to teach the world to sing”. De manera similar, Oscar-Mayer desde hace mucho tiempo ha lanzado anuncios que muestran niños cantando su ahora famoso jingle “Oh, I wish I were an Oscar-Mayer weiner...”.
- **Símbolo de personalidad:** Este estilo crea a un personaje que representa el producto. Puede tratarse de un personaje *animado* (el Gigante Verde de Jolly, el capitán Crunch, el gato Garfield) o *real* (el hombre Marlboro, Ol’ Lonely el reparador de Maytag, Morris el gato con 9 vidas, o el pato AFLAC).
- **Conocimientos técnicos:** Este estilo pone de manifiesto los conocimientos de la compañía para fabricar el producto. Así, Maxwell House muestra a uno de sus compradores que selecciona cuidadosamente los granos de café, y Gallo habla acerca de su larga experiencia en la producción de vinos.
- **Evidencia científica:** Este estilo presenta evidencias científicas o de encuestas de que la marca es mejor o más gustada que otra u otras. Durante años, la pasta de dientes Crest ha recurrido a evidencias científicas para convencer a los compradores de que es mejor que otras marcas para combatir las caries.
- **Testimonios o respaldo:** Este estilo presenta una fuente creíble o agradable que respalda el producto. Puede tratarse de gente ordinaria que dice cuánto le gusta un producto o de una celebridad que lo presenta. Por ejemplo, Apple recientemente lanzó anuncios con gente

■ Estilo de ejecución musical: Oscar Mayer desde hace mucho tiempo tiene anuncios que incluyen su ahora famoso jingle “Oh, I wish I were an Oscar Mayer weiner...”.



real que apenas había cambiado de utilizar computadoras personales con Windows Microsoft a Macs. Asimismo, muchas compañías se valen de actores o de figuras del deporte para presentar sus productos.

El anunciante también debe elegir un *tono* para el anuncio. Procter & Gamble siempre utiliza un tono positivo: sus anuncios dicen algo muy positivo acerca de sus productos. La misma compañía suele evitar un sentido del humor que distraiga la atención del mensaje. En contraste, muchos anunciantes ahora usan un humor extremo para destacarse entre la multitud de comerciales.

El anunciante debe emplear *palabras* memorables y que centren la atención en el anuncio. Por ejemplo, en vez de sólo afirmar que “BMW es un automóvil con buena ingeniería”, la compañía utiliza frases más creativas e impactantes: “Lo último en máquinas para conducir.” En lugar de afirmar llanamente que los calcetines Hanes duran más que los calcetines más costosos, Hanes sugiere: “Compre calcetines baratos y sus dedos lo pagarán.” Häagen-Dazs no es “un helado de lujo con buen sabor”, sino “nuestro pasaporte hacia la indulgencia: la pasión en un toque, la perfección en una copa, el verano en una cuchara, un momento perfecto”.

Por último, los elementos del *formato* marcan la diferencia en el impacto de un anuncio, así como en su costo. Un pequeño cambio en el diseño de un anuncio en ocasiones logra una gran diferencia en el efecto que tiene. La *ilustración* es lo primero que el lector nota, por lo que debe ser lo suficientemente fuerte como para captar la atención. Después, el *encabezado* debe atraer de manera eficaz a la gente correcta para que lea el texto. Por último, el *texto*, esto es, el bloque principal de palabras del anuncio, debe ser sencillo pero fuerte y convincente. Además, estos tres elementos deben *combinarse* de manera eficaz.

Selección de medios publicitarios

Los principales pasos en la selección de medios de comunicación son: **1.** decidir el *alcance*, la *frecuencia* y el *impacto*; **2.** elegir entre los principales *tipos de medios*; **3.** seleccionar *vehículos de comunicación* específicos; y **4.** decidir el *momento de presentación en los medios*.

DECISIÓN DE ALCANCE, FRECUENCIA E IMPACTO Para seleccionar medios de comunicación, el anunciante debe decidir el alcance y la frecuencia que necesita para lograr los objetivos de publicidad. El *alcance* es una medida del *porcentaje* de personas en el mercado meta que están expuestas a la campaña publicitaria durante un tiempo determinado. Por ejemplo, el anunciante podría tratar de llegar al 70 por ciento del mercado meta durante los primeros 3 meses de la campaña. La *frecuencia* es una medida de cuántas *veces* la persona promedio del mercado meta está expuesta al mensaje. Por ejemplo, tal vez el anunciante desee una frecuencia de exposición promedio de tres.

El anunciante también debe decidir el *impacto* que busca en los *medios de comunicación*, es decir, el *valor cualitativo* de la exposición a un mensaje a través de un medio de comunicación determinado. Por ejemplo, en el caso de los productos que necesitan demostrarse, los mensajes televisivos suelen tener más impacto que los radiofónicos, puesto que la televisión utiliza imagen y sonido. El mismo mensaje en una revista (por ejemplo, *Newsweek*) puede tener mayor credibilidad que en otras (como *The National Enquirer*). En general, cuanto más alcance, frecuencia e impacto busque el anunciante, mayor tendrá que ser el presupuesto publicitario.

CÓMO ELEGIR ENTRE LOS PRINCIPALES TIPOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN El responsable de la planeación de medios tiene que conocer el alcance, la frecuencia y el impacto de cada uno de los principales tipos de medios de comunicación. Como se resume en la tabla 15.2, los principales tipos de medios son los periódicos, la televisión, el correo directo, el radio, las revistas, los exteriores e Internet. Cada medio tiene ventajas y limitaciones.

Quienes se encargan de la planeación de medios de comunicación consideran muchos factores al decidir los medios que utilizarán. Los *hábitos de medios de comunicación de los consumidores meta* afectan a la selección de medios, puesto que los anunciantes buscan medios que lleguen eficazmente a los consumidores meta. Otro factor es la *naturaleza del producto*; por ejemplo, la moda se anuncia mejor en revistas a color, y el desempeño de un automóvil se demuestra mejor por televisión. Los diferentes *tipos de mensajes* requieren de distintos medios. Un mensaje que anuncia una barata importante al día siguiente requerirá de la radio o los periódicos; un mensaje que contiene una gran cantidad de datos técnicos podría requerir revistas, correo directo o un anuncio en línea y un sitio Web. El *costo* es otro factor importante en la selección de medios. Por ejemplo, la televisión es muy costosa, mientras que la publicidad en periódicos o en la radio cuesta mucho menos, pero llega a un número

TABLA 15.2 Perfiles de los principales tipos de medios.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Periódicos	Flexibilidad, actualidad, buena cobertura del mercado local, amplia aceptabilidad, alta credibilidad.	Vida corta, baja calidad de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar.
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos; bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractiva para los sentidos.	Costos absolutos elevados; gran saturación; exposición efímera; menos selectividad del público.
Correo directo	Alta selectividad de público, flexibilidad, no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio, permite la personalización.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de “correo chatarra”.
Radio	Buena aceptación local, alta selectividad geográfica y demográfica, bajo costo.	Sólo audio, exposición efímera; poca atención (el medio “que se escucha a medias”); públicos fragmentados.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar.	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación, costo elevado, no hay garantía de ubicación.
Exteriores	Flexibilidad, alta exposición repetida, bajo costo, poca competencia de mensajes, buena selectividad de ubicación.	Poca selectividad de públicos, limitaciones creativas.
Internet	Alta selectividad, bajo costo, impacto inmediato, interactividad.	Público pequeño con sesgo demográfico, relativamente poco impacto, el público controla la exposición.

Marketing real 15.2

Comienza el juego

Con la economía en alza, las empresas anticipan campañas de marketing para asociarse al mayor evento del mundo. En una rápida entrevista colectiva en vísperas de la final de la Copa Confederaciones, en Frankfurt, Pelé eludió las últimas preguntas de los periodistas sobre fútbol, sacó una tarjeta MasterCard, desplegó una sonrisa para las cámaras y lanzó una frase de efecto sobre la empresa. Los *flashes* se dispararon y la foto fue enviada a medios de comunicación de todo el mundo. Pelé, el mejor jugador de fútbol de la historia para gran parte de los aficionados, aprendió rápidamente a actuar también en otro campo: el del marketing. En ese terreno las empresas están jugando duro para asociar su marca al mayor evento deportivo del planeta, la Copa Mundial de Fútbol, que se disputará entre junio y julio de 2006, en Alemania.

Fuera de las canchas, el juego comenzó con un año de antelación por el buen crecimiento de la economía mundial –un 4 por ciento el año pasado y una previsión del 3.5 por ciento este año–, y porque los partidos se disputarán entre las cinco de la tarde y las nueve de la noche, factor que debería contribuir a aumentar el número de espectadores en la región, en comparación con la Copa de 2002, disputada en Asia y exhibida en las madrugadas en este hemisferio.

Los números de la Copa Mundial son espectaculares. Según la FIFA, 29 millones de personas de 213 países asistieron a los 64 partidos de la Copa de 2002. Para comparar, las Olimpiadas de Sydney contaron con 16 millones de espectadores; la Eurocopa, en Lisboa, con 10 millones; y las 17 carreras de la última temporada de Fórmula 1 llegaron a 6 millones de espectadores. Para dar una mejor idea de la dimensión del fútbol en el mundo, la FIFA tiene 210 países miembros, es decir, seis países más que la Organización de las Naciones Unidas. Los números son suficientes para justificar la inversión de aproximadamente \$150 millones que cada uno de los 15 patrocinadores oficiales paga para tener su nombre asociado al evento.

“Si quiere realmente cubrir el planeta con una campaña, tiene que estar en la Copa del Mundo”, dice el norteamericano John Stuart, vicepresidente ejecutivo para patrocinios globales de MasterCard Interna-

tional. La empresa no revela cuánto pagó para estar en las últimas cuatro copas del mundo, pero dice que por cada dólar pagado a la FIFA, debe gastar otros tres para mostrar al mundo que es patrocinadora del evento. Según Javier Pérez, presidente de MasterCard para América Latina, gracias a la Copa la empresa espera aumentar el volumen de transacciones en la región en, por lo menos, un 60 por ciento, que es un crecimiento mayor que en cualquier otra parte del mundo.

La norteamericana Avaya, que pagó a la FIFA \$50 millones en efectivo –además de proveer todo el servicio de TI– para ser una de las patrocinadoras de la Copa de 2006, apuesta a que el evento abrirá las puertas para la empresa tanto en Europa como en América Latina. “Un evento como éste ayuda a construir nuestra marca en importantes mercados, ya que también somos proveedores de servicio de la Copa y sabemos que nuestras soluciones serán llevadas a todas las partes del mundo”, señala Andrea Rinnerberger, de Frankfurt, responsable por el patrocinio de la empresa al evento. Para aumentar su base de clientes, Avaya usará parte de la cuota de ingresos a la cual tiene derecho para llevar a Alemania actuales y potenciales clientes de América Latina.

En Brasil, entusiasmados también por el gran momento de la selección verde-amarela, muchas empresas ya colocaron en el aire sus campañas con referencia al fútbol. Las nuevas campañas de McDonald's –que gastará \$5.2 millones de dólares en acciones conectadas a la Copa– y de Coca-Cola, dos de los patrocinadores oficiales del mundial, hablan del deporte. En el video de McDonald's, personas dialogan usando el “Pequeño Diccionario Fútbol”, y en el de Coca-Cola el eslogan es “Todos hablamos fútbol”. “En este momento, el fútbol gana más relevancia”, dice Mônica Horcades, directora de marketing de Coca-Cola Brasil, para quien el refresco es una de las marcas más asociadas con el fútbol.

Pero no hay país en la región con más sed de fútbol y negocios que Argentina. En el mundial de 2002 el equipo llegó como uno de los favoritos y no pasó de la primera fase. Además de eso, el país estaba inmerso en una de sus mayores crisis económicas. La historia actual es



■ Los mercadólogos han descubierto una resplandeciente variedad de “medios de comunicación alternativos”.

(continúa)

Comienza el juego

continuación

diferente. La economía, que cayó un 10.9 por ciento en 2002, volvió a crecer: un 8.7 por ciento en 2003; un 9 por ciento en 2004 y, se espera, un 6.5 por ciento este año. El resultado es que la selección argentina saltó de dos a siete patrocinadores, el mayor número de la historia. “A pesar del mal resultado del mundial de 2002, desde el punto de vista comercial la selección mantiene siempre la adhesión y es un producto de múltiples targets”, indica Fernando Granda, director de PuntoGol Sports, Technology & Marketing, agente exclusivo a nivel mundial de la Asociación del Fútbol Argentino.

Hoy, están la empresa de petróleo Repsol YPF, MasterCard, CTI (telefonía celular), cerveza Quilmes, Coca-Cola y Carrefour, y un patro-

cinador más que debe cerrar su contrato en breve. Además de eso, hay dos proveedores oficiales, Volkswagen y la embotelladora de agua mineral Villavicencio. Cada uno de los patrocinadores de la selección argentina está desembolsando entre \$700,000 y \$1 millón por contratos de cuatro años. Las excepciones son Adidas, que viste a la selección y paga \$2.4 millones por año, y los proveedores, que abonan \$350,000 más o menos.

Fuente: “Comienza el juego”, América Economía on Line, Julio Gama, Frankfurt, 30 de septiembre de 2005, núm. 309.

menor de consumidores. El responsable de la planeación de medios examina tanto el costo total de usar un medio, como el costo por exposición para llegar a clientes meta específicos.

El impacto y costo de los medios de comunicación se debe examinar con regularidad. Durante mucho tiempo, la televisión y las revistas han dominado las mezclas de medios de comunicación de los anunciantes nacionales, quienes a menudo rechazan otros medios. Sin embargo, recientemente, conforme los costos en televisión aumentan y los públicos se reducen, muchos anunciantes buscan nuevas formas para llegar a los consumidores. El cambio hacia estrategias de micromarketing, enfocadas de manera más precisa en grupos de consumidores específicos, también ha incrementado la búsqueda de nuevos medios para reemplazar o complementar la publicidad televisiva. Como resultado, los anunciantes cada vez dedican mayores porcentajes de su presupuesto a medios de comunicación que cuestan menos y son más eficaces.

Tres tipos de medios que se están beneficiando mucho con el cambio son la publicidad en exteriores, la televisión por cable y los sistemas digitales de televisión satelital. Los anuncios espectaculares han resurgido en años recientes, aunque ya desaparecieron las horribles imágenes del pasado; en su lugar ahora vemos espectaculares bien diseñados y coloridos que atraen la atención. La publicidad exterior ofrece una forma excelente para alcanzar segmentos importantes de consumidores locales a una fracción del costo por exposición de otros medios importantes. La televisión por cable y los sistemas satelitales también están prosperando. Este tipo de sistemas permiten formatos de programación más específicos, como sólo deportes, sólo noticias, nutrición, arte, jardinería, cocina, viajes, historia y otros que se dirigen a grupos selectos. Los anunciantes aprovechan esta “transmisión selecta” para “apuntar” hacia segmentos de mercado especiales, en lugar de utilizar el método de “escopeta” que ofrece la amplia transmisión de las cadenas televisivas.

Los mensajes en exteriores, por cable y por sistemas satelitales parecen razonables. Sin embargo, cada vez más los anuncios aparecen en lugares lejanos y poco probables. En su esfuerzo por encontrar formas menos costosas y más dirigidas para llegar a los consumidores, los anunciantes han descubierto un conjunto relumbrante de “medios alternativos”. Otra tendencia importante que afecta la selección de medios de comunicación es el rápido crecimiento del número de “medios multitarea”, gente que absorbe más de un medio la vez:

Parece que las personas que no se sienten satisfechas con “sólo ver televisión” tienen buena compañía. Según algunas encuestas recientes, tres cuartas partes de los televidentes leen el periódico mientras ven la televisión, y dos terceras partes navegan en Internet mientras ven la televisión. De aquellos que esperan descargas de Internet, el 61.8 por ciento ve la televisión mientras tanto, el 52.1 por ciento escucha la radio y el 20.2 por ciento lee el periódico. Según el estudio, el 70 por ciento de los usuarios de medios de comunicación afirman que en un momento u otro tratan de absorber dos o más formas de medios al mismo tiempo.¹²

Los encargados de la planeación de medios deben tomar en cuenta este tipo de interacciones de medios de comunicación al seleccionar aquellos que emplearán.

SELECCIÓN DE VEHÍCULOS DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICOS Quien realiza la planeación de medios debe elegir los mejores *vehículos de comunicación*, es decir, los medios específicos dentro de cada tipo general de medios de comunicación. Por ejemplo, los vehículos televisivos incluyen *Scrubs* y *ABC World News Tonight*; algunos vehículos de revistas son *Newsweek*, *People*, *In Style* y *Sports Illustrated*.

Los responsables de hacer la planeación de medios deben calcular el costo por millar de personas a las que llega un vehículo. Por ejemplo, si un anuncio de página completa a cuatro colores en *Newsweek* cuesta \$200,000 y la circulación de esa revista es de 3.1 millones de personas, el costo de llegar a cada grupo de 1,000 personas es de aproximadamente \$64. El mis-

mo anuncio en *Business Week* puede costar sólo \$103,320, pero con un alcance de sólo 970,000 personas, lo que representa un costo por millar de unos \$106. El encargado de la planeación de los medios evalúa cada revista según el costo por millar y elige aquellas con el costo por millar más bajo para llegar a sus consumidores meta.¹³

También es necesario considerar los costos de producción de los anuncios para distintos medios de comunicación. Mientras que el costo de producción de los anuncios en periódicos es muy bajo, los llamativos anuncios en televisión pueden costar millones de dólares. En promedio, los anunciantes estadounidenses pagan \$358,000 dólares para producir un comercial de televisión de 30 segundos. Hace algunos años, Nike pagó la enorme cantidad de 2 millones de dólares para crear un solo anuncio llamado "El Muro".¹⁴ Al seleccionar vehículos de comunicación, es indispensable equilibrar las medidas de costos de los medios con varios factores del impacto de tales medios. Primero, hay que equilibrar los costos con respecto a la *calidad del público* del vehículo de comunicación. Por ejemplo, para un anuncio de pañales desechables Huggies, la revista *Parenting* tendría un alto valor de exposición y *Gentlemen's Quarterly* un bajo valor de exposición. Segundo, al hacer la planeación de medios hay que tomar en cuenta la *atención del público*. Por ejemplo, los lectores de *Vogue* generalmente ponen mayor atención a los anuncios que los lectores de *Newsweek*. Tercero, es necesario evaluar la *calidad editorial* del vehículo; por ejemplo, *Time* y *The Wall Street Journal* tienen mayor credibilidad y prestigio que *The National Enquirer*.

DECISIÓN SOBRE EL MOMENTO DE PRESENTACIÓN EN LOS MEDIOS El anunciante también debe decidir cómo programar la publicidad a lo largo de un año. Suponga que las ventas de un producto alcanzan su nivel máximo en diciembre y que bajan en marzo. La compañía tiene la posibilidad de variar su publicidad siguiendo el patrón de la temporada, oponiéndose a ese patrón, o manteniéndola igual durante todo el año. La mayoría de las compañías realizan un poco de publicidad por temporada. Por ejemplo, The Picture People, la cadena nacional de estudios de retratos familiares de Hallmark, se anuncia con mayor intensidad antes de los principales días festivos como Navidad, Pascua, el día de San Valentín y el 4 de julio. Algunas empresas sólo realizan publicidad por temporada; por ejemplo, Hallmark sólo anuncia sus tarjetas de felicitación antes de los días festivos importantes.

■ Momento de presentación en los medios de comunicación: The Picture People, la cadena nacional de estudios de retratos familiares de Hallmark, se anuncia con mayor intensidad antes de días festivos especiales.



Por último, el anunciante debe elegir el patrón de los anuncios. La *continuidad* implica programar los anuncios a intervalos uniformes durante un periodo. La *pulsación* se refiere a programar los anuncios a intervalos irregulares durante cierto periodo. De esta forma, sería posible programar 52 anuncios, ya sea uno por semana durante un año, o pulsados en varias apariciones. La idea de la pulsación es anunciar intensamente durante un periodo corto para crear una conciencia que dure hasta el siguiente periodo publicitario. Quienes están a favor de la pulsación consideran que ésta logra el mismo impacto de un programa regular, pero con un costo mucho menor. Sin embargo, algunos especialistas en la planeación de medios creen que aunque la pulsación logra una conciencia mínima, sacrifica una comunicación publicitaria profunda.

Avances recientes en la tecnología han tenido un gran impacto sobre la planeación de medios y las funciones de compra. Por ejemplo, actualmente existen aplicaciones de software para computadora, llamadas *optimizadores de medios*, que permiten a los responsables de la planeación evaluar vastas combinaciones de programas y precios de televisión. Este tipo de programas de cómputo ayudan a los publicistas a decidir cuál mezcla de cadenas televisivas, programas y partes del día tienen el mayor alcance en relación con el costo del anuncio.

Evaluación de la publicidad

El programa de publicidad debe evaluar tanto los efectos de la comunicación como los efectos de la publicidad regular sobre las ventas. La medición de los *efectos de comunicación* de un anuncio (la *prueba del texto*) indica si el anuncio se está comunicando bien. La prueba del texto se puede realizar antes o después de que el anuncio se imprime o se transmite. Antes de colocar el anuncio en los medios de comunicación, es conveniente que el publicista lo muestre a algunos consumidores, para preguntarles si les gusta, y para medir el nivel de recuerdo del mensaje y los cambios de actitudes resultantes. Después de que se lanza el anuncio, el publicista podrá medir qué tanto afectó el recuerdo o la conciencia, el conocimiento y la preferencia del producto entre los consumidores.

Sin embargo, ¿qué *ventas* genera un anuncio que aumenta la conciencia de una marca en un 20 por ciento y la preferencia de marca en un 10 por ciento? Los *efectos de ventas* de la publicidad suelen ser más difíciles de medir que los efectos de la comunicación. Las ventas se ven afectadas por muchos factores además de la publicidad, como las características, el precio y la disponibilidad del producto.

Una forma de medir los efectos de la publicidad en las ventas consiste en comparar las ventas anteriores con los gastos de publicidad en el pasado. Otra forma es a través de experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos de distintos niveles de gastos de publicidad, Coca-Cola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas del mercado y medir las diferencias en los niveles de ventas resultantes; podría gastar la cantidad acostumbrada en un área de mercado, la mitad de la cantidad acostumbrada en otra área y el doble de la cantidad acostumbrada en una tercer área. Si las tres áreas de mercado son similares, y si todas las demás actividades de marketing son iguales, entonces las diferencias en las ventas en las tres áreas podrían estar relacionadas con el nivel de publicidad. Se podrían diseñar experimentos más complejos que incluyan otras variables, tales como las diferencias en los anuncios o medios empleados.

Otras consideraciones de la publicidad

Al desarrollar estrategias y programas de publicidad, la compañía debe responder a dos preguntas adicionales. Primero, ¿cómo organizará la compañía su función de publicidad y quién realizará las distintas tareas de publicidad? Segundo, ¿cómo adaptará la compañía sus estrategias y programas de publicidad a los complejos mercados internacionales?

Organización para la publicidad

Las diversas compañías se organizan de diferentes formas para manejar la publicidad. En las compañías pequeñas es común que una persona del departamento de ventas maneje la publicidad. Las compañías grandes establecen departamentos de publicidad cuyo trabajo consiste en fijar el presupuesto de publicidad, trabajar con la agencia de publicidad y manejar otras actividades publicitarias que la agencia no desempeña. Las empresas más grandes utilizan agencias de publicidad externas puesto que ofrecen varias ventajas.

¿Cómo funciona una **agencia de publicidad**? Estas agencias surgieron entre mediados y fines del siglo XIX; las fundaron vendedores y agentes que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por vender espacio publicitario a las compañías. Con el paso del tiempo, los vendedores empezaron a ayudar a los clientes a preparar sus anuncios. Luego, fundaron agencias y llegaron a estar más cerca de los anunciantes que de los medios de comunicación.

Las agencias actuales emplean especialistas que con frecuencia son capaces de desempeñar tareas de publicidad mejor que el propio personal de la empresa. Las agencias también ofrecen un punto de vista externo para resolver los problemas de la compañía, junto con abundante experiencia obtenida al trabajar con diferentes clientes y en diversas situaciones. Por eso, en la actualidad, incluso las compañías que cuentan con grandes departamentos de publicidad propios recurren a las agencias publicitarias.

Agencia de publicidad

Compañía de servicios de marketing que ayuda a las empresas a planear, preparar, ejecutar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

Algunas agencias publicitarias son enormes; la agencia más grande, BBDO Worldwide, tiene ingresos anuales internacionales de más de \$1,200 millones. En años recientes, muchas agencias han crecido devorando a otras agencias para crear gigantescas compañías de cartera de agencias. La agencia más grande de este tipo de “megagrupos”, Omincon Group, incluye varias agencias grandes de publicidad, relaciones públicas y promoción que tienen utilidades combinadas mundiales de \$8,600 millones.¹⁵ La mayoría de las agencias publicitarias cuentan con el personal y los recursos para manejar todas las fases de una campaña publicitaria para sus clientes, desde la creación de un plan de marketing hasta el desarrollo de campañas publicitarias y la preparación, colocación y evaluación de anuncios.

Muchas agencias han tratado de crecer al diversificarse en servicios de marketing relacionados. Estas nuevas agencias diversificadas ofrecen una lista completa de servicios de promoción y marketing integrado bajo un mismo techo, que incluyen publicidad, promoción de ventas, investigación de mercado, relaciones públicas y marketing directo y en línea. Algunas incluso han añadido servicios de consultoría de marketing y producción televisiva, así como unidades para capacitación de ventas en un esfuerzo por convertirse en “socios de marketing” de sus clientes.

Sin embargo, las agencias están descubriendo que la mayoría de los anunciantes no desean más de ellos que los servicios tradicionales de publicidad de medios, además de marketing directo, promoción de ventas y, en ocasiones, relaciones públicas. Así, muchas agencias han limitado recientemente sus esfuerzos de diversificación para enfocarse más en los servicios tradicionales. Algunas incluso han iniciado sus propias “boutiques creativas”, es decir, agencias más pequeñas e independientes que elaboran campañas creativas para clientes sin la burocracia de las agencias grandes.

Decisiones de publicidad internacional

Los anunciantes internacionales enfrentan muchas situaciones complejas que no existen en la publicidad doméstica. El aspecto fundamental se refiere al grado en el que la publicidad global debe adaptarse a las características únicas de los mercados de diversos países. Algunos anunciantes grandes han tratado de apoyar sus marcas mundiales con una publicidad internacional sumamente estandarizada, con campañas que funcionan tanto en Bangkok como en Baltimore. Por ejemplo, Jeep ha creado una imagen de marca mundial de resistencia y confiabilidad; la marca Sprite de Coca-Cola utiliza anuncios estandarizados para dirigirse a los jóvenes del mundo. Los anuncios de los rastrillos Women Venus de Gillette son casi idénticos en todo el mundo, sólo con pequeñas adaptaciones para ajustarse a la cultura local.

La estandarización tiene muchos beneficios: costos de publicidad más bajos, mayor coordinación de la publicidad mundial y una imagen más uniforme en todo el mundo. Pero también tiene desventajas. Lo más importante es que ignora el hecho de que los mercados de los países difieren considerablemente con respecto a su cultura, sus aspectos demográficos y sus condiciones económicas. Por eso, la mayoría de los anunciantes internacionales “piensan de forma global pero actúan de manera local”. Desarrollan *estrategias* publicitarias globales que hacen que sus actividades publicitarias sean más eficientes y consistentes. Luego, adaptan sus *programas* publicitarios para que sean más sensibles a las necesidades y a las expectativas de los consumidores de



■ La marca Sprite de Coca-Cola utiliza atractivos estandarizados para dirigirse a los jóvenes.

los mercados locales. Por ejemplo, Coca-Cola cuenta con un conjunto de comerciales diferentes que pueden emitirse o adaptarse en distintos mercados internacionales. Algunos se utilizan sólo con leves cambios, como el idioma, en varios países diferentes. Los gerentes locales y regionales deciden cuáles comerciales son mejores para los distintos mercados.

Los anunciantes internacionales enfrentan varios problemas especiales. Por ejemplo, los costos y la disponibilidad de los medios publicitarios difieren enormemente de un país a otro. Los países también difieren con respecto al grado en que regulan sus prácticas publicitarias. Muchos países cuentan con un amplio sistema de leyes que restringe la cantidad que una compañía puede gastar en publicidad, los medios de comunicación que emplea, la naturaleza de los mensajes publicitarios y otros aspectos del programa de publicidad. Este tipo de restricciones a menudo obligan a los anunciantes a adaptar sus campañas en cada país.

Por ejemplo, en los países musulmanes está prohibido anunciar y vender productos alcohólicos. En muchos países, Suecia por ejemplo, no se pueden dirigir anuncios televisivos a niños menores de 12 años. Asimismo, Suecia está ejerciendo presión para extender la prohibición a todos los países miembros de la Unión Europea. Para no arriesgarse, McDonald's se anunciará como un restaurante familiar en Suecia. Los anuncios comparativos, que son aceptables e incluso comunes en Estados Unidos y Canadá, se usan poco en el Reino Unido, son inaceptables en Japón y son ilegales en India y Brasil. China tiene reglas de censura restrictiva para la publicidad en televisión y radio; por ejemplo, las palabras *el mejor* están prohibidas, al igual que los anuncios que "violan costumbres sociales" o que presentan mujeres en "formas impropias". La subsidiaria de Coca-Cola en India fue obligada a poner fin a una promoción que ofrecía premios, como un viaje a Hollywood, porque violaba las prácticas comerciales establecidas en ese país, pues animaba a los clientes a comprar para "jugar".¹⁶

De este forma, aunque los anunciantes desarrollan estrategias internacionales para guiar sus actividades generales de publicidad, los programas de publicidad específicos deben adaptarse a la cultura y a las costumbres locales, a las características de los medios de comunicación y a las reglamentaciones de la publicidad.

Promoción de ventas

Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

La publicidad suele trabajar estrechamente con otra herramienta de promoción —la promoción de ventas. La **promoción de ventas** consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar *ahora*.

Existen ejemplos de promoción de ventas en todas partes. Un inserto independiente en el periódico dominical que contiene un cupón que ofrece una rebaja de un dólar en la compra de café Folgers; un correo electrónico de Amazon.com ofrece el envío gratuito de su siguiente compra mayor a \$75 dólares; el exhibidor al final del pasillo en el supermercado local trata de impulsar las compras al cubrir una pared de botellas de Coca-Cola; un ejecutivo adquiere una nueva computadora portátil Sony y recibe un maletín sin costo; una familia compra un Taurus nuevo y recibe una devolución en efectivo de \$500; una cadena ferretera recibe un 10 por ciento de descuento en herramientas eléctricas portátiles Black & Decker seleccionadas si acepta anunciarlas en periódicos locales. La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o más intensa.

Rápido crecimiento de la promoción de ventas

Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de ventas, incluyendo a los fabricantes, los distribuidores, los detallistas y las instituciones sin fines de lucro. Estas herramientas van dirigidas hacia los compradores finales (*promociones para consumidores*), los detallistas y mayoristas (*promociones comerciales*), los clientes de negocios (*promociones para negocios*), y a los miembros de la fuerza de ventas (*promociones para la fuerza de ventas*). Actualmente, en la compañía promedio que produce artículos empacados de consumo, la promoción de ventas representa un 76 por ciento de todos los gastos de marketing.¹⁷

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 grandes presiones para incrementar sus ventas actuales, y la promoción se considera una herramienta eficaz para generar 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 utilizan la promoción de ventas para diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha disminuido ante el aumento en los costos, la saturación de los medios de comunicación masiva y las restricciones legales. Por último, los clientes están más orientados hacia las ofertas y los detallistas grandes exigen más gangas a los fabricantes.

El creciente uso de la promoción de ventas ha producido una *saturación de promociones*, similar a la saturación publicitaria. Los consumidores se están volviendo menos receptivos ha-

cia las promociones, lo que debilita la capacidad de esta herramienta para generar ventas inmediatas. Los fabricantes ahora buscan formas para sobresalir en medio de la multitud, al ofrecer cupones de mayor valor o al colocar exhibidores más impresionantes en los puntos de venta.

Al desarrollar un programa de promoción de ventas, la compañía primero debe establecer los objetivos de promoción de ventas y luego seleccionar las mejores herramientas para lograr tales objetivos.

Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían de forma considerable. Los vendedores utilizan *promociones para los consumidores* con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo o de ayudar a obtener una participación en el mercado a largo plazo. Los objetivos de las *promociones comerciales* implican lograr que los detallistas ofrezcan nuevos artículos y tengan un inventario más grande, lograr que anuncien el producto y le otorguen mayor espacio de anaquel, y lograr que realicen compras anticipadas. En el caso de la *fuerza de ventas*, los objetivos incluyen obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o lograr que los vendedores consigan cuentas nuevas. Las promociones de ventas suelen usarse junto con publicidad, ventas personales u otras herramientas de mezcla de promoción. Las promociones para los consumidores normalmente tienen que anunciarse y añaden interés y poder de atracción a los anuncios. Las promociones comerciales y para la fuerza de ventas apoyan el proceso de ventas personales de la compañía.

En general, en vez de crear únicamente ventas a corto plazo o cambios temporales de las marcas, las promociones de ventas deben ayudar a reforzar la posición del producto y establecer *relaciones con los clientes* a largo plazo. Cada vez más, los mercadólogos evitan las promociones “de arreglo rápido” exclusivamente basadas en el precio en favor de las promociones diseñadas para crear valor de marca.

Incluso es posible diseñar promociones de precio para ayudar a establecer relaciones con los clientes. Algunos ejemplos son todos los “programas de marketing de frecuencia” y los clubes de lealtad que han proliferado en los últimos años. Por ejemplo, la mayoría de los supermercados, hoteles y líneas aéreas ahora ofrecen programas de compradores, pasajeros y huéspedes frecuentes para hacer descuentos a los clientes regulares. Lladró, fabricante de figuras finas de porcelana, patrocina la Lladró Privilege Society. Los miembros reciben una suscripción de la *Lladró Privilege Magazine*, acceso a esculturas exclusivas de Lladró, invitaciones para acudir a diversas reuniones sociales prestigiadas y eventos culturales, así como otros beneficios de relaciones. De forma similar, Norwegian Cruise Lines patrocina un programa de lealtad llamado Latitudes, cuyos miembros reciben trato y promociones exclusivos, crédito de hasta \$200 dólares a bordo, los servicios de una persona especial asignada para resolver sus preguntas en alta mar, descuentos

■ Cada vez más, los competidores utilizan la promoción de ventas para diferenciar sus ofertas.



en futuros viajes, invitaciones a recepciones exclusivas ofrecidas por el capitán y visitas con escolta al puente de mando y a la galería del barco, así como la revista *Latitudes*, que contiene artículos especiales sobre flotillas y puertos de NCL. Con un diseño apropiado, cada herramienta de promoción de ventas tiene el potencial de establecer relaciones con los clientes.

Principales herramientas de promoción de ventas

Existen diversas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas. A continuación se describen las principales herramientas de promoción comerciales, para consumidores y para negocios.

Herramientas de promoción para consumidores

Las principales *herramientas de promoción para consumidores* son las muestras, los cupones, los reembolsos, los paquetes de precio, las bonificaciones, las especialidades publicitarias, las recompensas a los clientes habituales, las exhibiciones y demostraciones en los puntos de venta, y los concursos, sorteos y juegos.

Las **muestras** son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto. Las muestras son la forma más eficaz, pero también más costosa, de hacer la presentación de un nuevo producto. Por ejemplo, para lanzar Vanilla Coke, Coca-Cola distribuyó más de 1.3 millones de muestras de la bebida. No obstante, el fabricante no sólo entregó muestras, sino que “equipos de entrega de muestras” de Coca-Cola detuvieron a consumidores adolescentes meta en lugares de reunión como centros comerciales, pistas de patinaje, conciertos y ferias, y luego presentaron comerciales en vivo con mensajes como “Satisface tu curiosidad, prueba una Vanilla Coke gratis”. El presidente de la agencia de promoción de Coca-Cola afirmó: “Deseábamos que el público meta de Vanilla Coke tuviera una experiencia en vivo memorable con la marca.” Con base en el éxito de la entrega de muestras de Vanilla Coke, Coca-Cola recientemente utilizó a sus equipos de entrega de muestras para distribuir más de 4 millones de muestras de su nueva opción baja en carbohidratos, C2.¹⁸

Algunas muestras son gratuitas, y en otros casos la compañía cobra una cantidad baja para compensar sus costos. La muestra puede entregarse de puerta en puerta, enviarse por correo, entregarse en una tienda, adjuntarse a otro producto o incluirse en un anuncio. En ocasiones, las muestras se combinan en paquetes, los cuales después se utilizan para promover otros productos y servicios. La marca de comida saludable, Eat Natural, distribuyó muestras por medio de Internet al motivar a los clientes a suscribirse y enviar productos gratuitos a sus amigos y familiares. Procter & Gamble también distribuyó muestras por medio de Internet.¹⁹

Cuando Procter & Gamble decidió relanzar el champú Pert Plus, amplió su campaña publicitaria de \$20 millones con el desarrollo de un nuevo sitio Web (www.pert-plus.com). P&G tenía tres objetivos para el sitio Web: crear conciencia del Pert Plus reformulado, lograr que los consumidores probaran el producto y reunir datos acerca de los usuarios de Internet. La primera página del sitio invitaba a los visitantes a recargar su cabeza en la pantalla de la computadora en un intento simulado para medir la limpieza de su cabello. Después de “tabular los resultados”, el sitio decía a los visitantes que “se necesitaba ayuda inmediata”. La solución: “¿Qué tal una muestra gratuita del nuevo Pert Plus?” Los visitantes obtenían la muestra al llenar una pequeña forma con sus datos demográficos. El sitio también ofrecía otras cosas interesantes. Por ejemplo, al hacer clic en “comparte la espuma con un amigo” aparecía una plantilla que enviaba un correo electrónico a un amigo, con una invitación para visitar el sitio y recibir una muestra gratuita. ¿Cómo funcionó la promoción de muestras? Incluso P&G se sorprendió con los resultados. En los primeros dos meses de existencia del sitio, 170,000 personas lo visitaron y 83,000 solicitaron muestras. Y algo aún más sorprendente: como el sitio sólo contenía 10 páginas, la persona promedio lo visitó 1.9 veces y dedicó un total de 7.5 minutos en cada visita.

Los **cupones** son certificados que otorgan a los compradores un descuento cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Los fabricantes distribuyen 248 mil millones de cupones al año y los consumidores aprovechan aproximadamente 3,600 millones de ellos, con un valor promedio de 82 centavos de dólar, que representan un ahorro total de \$3 mil millones.²⁰ Los cupones ayudan a promover la prueba temprana de una marca nueva o a estimular las ventas de una marca madura. Sin embargo, como resultado de la proliferación de los cupones, las tasas de uso han disminuido en los últimos años. Por esto, la mayoría de las grandes compañías de bienes de consumo emiten menos cupones y los dirigen de forma más cuidadosa.

Los mercadólogos también han ideado nuevas formas para distribuir cupones, como expendedores en anaqueles de supermercados, impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta o “sistemas de cupones sin papel”. Un ejemplo es el sistema de pago directo de Catalina Marketing Network, que otorga descuentos personalizados a compradores específicos en las cajas de las tiendas con base en el comportamiento de compra actual y del pasado. Los por-

Muestras

Cantidad pequeña de un producto que se ofrece a los consumidores para que lo prueben.

Cupón

Certificado que da a los compradores un descuento al adquirir un producto específico.

■ **Cupones:** La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Los fabricantes distribuyen 248 mil millones de ellos al año, para un ahorro total de \$3 mil millones.



Ofertas de reembolso de efectivo (devoluciones)

Oferta que consiste en reembolsar parte del precio de compra de un producto a los consumidores que envían una “prueba de compra” al fabricante.

Paquetes de precio global (ofertas con descuento incluido)

Precio reducido que el productor exhibe directamente en la etiqueta o envase.

Bonificaciones

Bien que se ofrece gratuitamente o a un costo bajo, como incentivo para comprar un producto.

Especialidades publicitarias

Artículo útil impreso con el nombre de un anunciante, que se entrega como obsequio a los consumidores.

Recompensas por ser cliente habitual

Efectivo u otro premio otorgado por el uso regular de los productos o servicios de cierta compañía.

centajes de reembolso de este tipo de cupones van del 8 al 11 por ciento, seis a ocho veces más que los cupones tradicionales. Algunas compañías también ofrecen cupones en sus sitios Web o a través de servicios de cupones en línea tales como coolsavings.com, valupage.com, hotcoupons.com, valpak.com y directcoupons.com. El año pasado, gracias a sitios como éstos, el número de cupones que se distribuyeron en línea fue de más del doble.²¹

Las **ofertas de reembolso de efectivo** (o **devoluciones**) son similares a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra y no en el establecimiento de venta al detalle. El consumidor envía una “prueba de compra” al fabricante, quien entonces reembolsa parte del precio de compra por correo. Por ejemplo, Toro organizó una ingeniosa promoción de pretemporada para algunos de sus modelos para remover nieve, que consistió en ofrecer un reembolso si la precipitación de nieve en el área de mercado del comprador era más baja que el promedio. Los competidores no pudieron imitar esta oferta en tan poco tiempo y la promoción tuvo un gran éxito.

Los **paquetes de precio global** (también llamados **ofertas con descuento incluido**) ofrecen a los consumidores un ahorro con respecto al precio regular de un producto. El productor imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o empaque. Los paquetes de precio global pueden ser paquetes individuales que se venden a un precio reducido (como los de dos unidades por el precio de una), o dos productos relacionados en un mismo empaque (como una pasta y un cepillo de dientes). Los paquetes de precio global son muy eficaces (incluso más que los cupones) para estimular las ventas en el corto plazo.

Las **bonificaciones** son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para comprar un producto, desde juguetes incluidos en productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y discos compactos. La bonificación puede venir dentro del paquete, fuera del paquete (sobre él) o por medio del correo. Por ejemplo, en su promoción “Treasure Hunt”, Quaker Oats introdujo \$5 millones en monedas de oro y de plata en los paquetes de comida para perros Ken-L Ration. United Airlines recompensó a los 75,000 miembros del club del pasajero frecuente Mileage Plus del área de Chicago con un CD personalizado. El disco, que incluía la compilación de 10 canciones con temas relacionados con Chicago, titulado “Chicago-Our Kind of Town” fue muy sonado en las estaciones de radio locales y se hizo tan popular que la línea aérea terminó vendiéndolo en las tiendas de discos.²²

Las **especialidades publicitarias**, también conocidas como **productos promocionales**, son artículos o útiles grabados con el nombre del anunciante, su logotipo o mensaje, y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes son las playeras y otras prendas de ropa, bolígrafos, tarros para café, calendarios, llaveros, cojines para el mouse, fósforos, bolsas, hieleras, pelotas de golf y gorras. Estos artículos pueden ser muy eficaces. En un estudio reciente, el 63 por ciento de todos los consumidores encuestados llevaban consigo o traían puesto un artículo de especialidad publicitaria. Más de tres cuartas partes de los que poseían uno de estos artículos recordaron el nombre o el mensaje del anunciante antes de mostrarle el objeto al entrevistador.²³

Las **recompensas por ser cliente habitual** incluyen dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso continuo de los productos o servicios de cierta compañía. Por ejemplo, las líneas aéreas ofrecen planes de viajero frecuente que otorgan puntos por las millas recorridas, los cuales pueden canjearse por vuelos gratuitos. Los hoteles han adoptado planes de huéspedes de honor que otorgan puntos a sus usuarios; los supermercados emiten tarjetas

Promociones en el punto de compra

Exhibición o demostración que se efectúa en el lugar de compra o venta.

Concursos, sorteos, juegos

Eventos promocionales que brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo como dinero en efectivo, viajes o bienes como resultado de la suerte o a través de un esfuerzo adicional.

Descuento

Reducción directa en el precio de un bien adquirido durante un periodo específico.

Complemento

Fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable.

de comprador frecuente que ofrecen grandes descuentos en las cajas; Baskin-Robbins ofrece premios por compras frecuentes, por ejemplo, por cada 10 compras, los clientes reciben un litro de helado gratis.

Las **promociones en el punto de compra** incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de compra o venta. Un ejemplo es una figura de cartón de 1.5 metros de altura con la imagen del Capitán Crunch junto a las cajas de cereal de esta marca. Por desgracia, a muchos detallistas no les gusta manejar los cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. En respuesta, los fabricantes ofrecen mejores materiales para promociones en el punto de compra, vinculados a mensajes televisivos o impresos; en ocasiones, los mismos fabricantes se encargan de instalarlos.

Los **concursos, sorteos y juegos** brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos, por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores emitan una respuesta (un jingle, una adivinanza, o una sugerencia), que se somete a consideración de un jurado para seleccionar las mejores contribuciones. En un *sorteo* los consumidores dan sus nombres para participar. En un *juego* se presenta algo a los consumidores (como números de bingo o letras faltantes) cada vez que compran, lo que puede ayudarlos o no a ganar un premio. Un concurso de ventas anima a los distribuidores o a la fuerza de ventas a esforzarse más, y aquellos que se desempeñan mejor reciben los premios.

Herramientas de promoción comercial

Los fabricantes dedican más dinero de promoción de ventas a los detallistas y mayoristas (78 por ciento) que a los consumidores (22 por ciento). La promoción comercial ayuda a persuadir a los detallistas para que distribuyan una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la acerquen a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días, que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, complementos, garantías de recompra o mercancía gratuita a los detallistas y mayoristas para lograr que sus productos se exhiban en los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos.

Los fabricantes usan varias herramientas de promoción comercial. Muchas de las herramientas que se utilizan en las promociones para consumidores (concursos, bonificaciones, exhibiciones) también resultan útiles en las promociones comerciales. El fabricante también tiene la opción de ofrecer un **descuento** directo con respecto al precio de lista en cada caja comprada durante un periodo establecido (práctica que también se conoce como *disminución de precio*, *descuento de factura* o *descuento de lista*). Otra opción es el **complemento** (por lo regular, una rebaja determinada por caja) a cambio de que el detallista se comprometa a mostrar los productos del fabricante de alguna forma. Un *complemento de publicidad* compensa a los detallistas por promover el producto. Un *complemento de exhibición* los compensa por utilizar exhibidores especiales.

Los fabricantes en ocasiones ofrecen *mercancía gratuita*, es decir, cajas adicionales del producto a los revendedores que compran cierta cantidad o que destacan cierto sabor o presentación. También ofrecen *dinero de empuje*, es decir, dinero en efectivo o regalos a los distribuidores o a sus fuerzas de ventas por “empujar” los artículos del fabricante. Los fabricantes pueden entregar a los detallistas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que lleven el nombre de la compañía, como bolígrafos, lápices, calendarios, pisapapeles, carteras de fósforos, libretas de notas y cintas métricas.

Herramientas de promoción para negocios

Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Estas *herramientas de promoción para negocios* se emplean para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. La promoción de negocios incluye muchas de las mismas herramientas que se emplean en las promociones comerciales o para consumidores. Aquí, nos enfocamos en dos herramientas importantes de promoción para negocios —las convenciones y exposiciones comerciales, y los concursos de ventas.

Muchas compañías y asociaciones comerciales organizan *convenciones y exposiciones comerciales* para promover sus productos. Las empresas que venden a la industria muestran sus productos en la exposición comercial. Los proveedores reciben muchos beneficios, como oportunidades de encontrar nuevos contactos de ventas, comunicarse con los clientes, presentar nuevos productos, conocer nuevos clientes, vender más a los clientes actuales y educar 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 llega. Algunas exposiciones comerciales son enormes. Por ejemplo, en la Exposición Internacional de Productos Electrónicos de este año, 2,400 expositores atrajeron a más de 130,000 visitantes profesionales. Aún más impresionante resultó la exposición comercial BAUMA de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, que congregó a alrededor de 2,800 expositores de 47 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 400,000 visitantes de 171 países.²⁴

■ Algunas exposiciones comerciales son enormes. En la Exposición Internacional de Productos Electrónicos de este año, 2,400 expositores atrajeron a más de 130,000 visitantes profesionales.



Un *concurso de ventas* es el que se realiza para motivar a los vendedores o distribuidores para mejorar su desempeño en las ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a los vendedores sobresalientes, quienes reciben viajes, premios en efectivo y otros regalos. Algunas compañías otorgan puntos en función del desempeño, y el que los recibe puede canjearlos por diversos premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando están vinculados con objetivos de ventas mensurables y alcanzables (como encontrar nuevas cuentas, reavivar antiguas cuentas o incrementar la rentabilidad de las cuentas).

Desarrollo del programa de promoción de ventas

El mercadólogo debe tomar varias decisiones más para definir por completo el programa de promoción de ventas. Primero, debe decidir la *magnitud del incentivo*. Se necesita cierto incentivo mínimo para que la promoción tenga éxito; un incentivo más grande genera una mayor respuesta de ventas. El mercadólogo también debe establecer las *condiciones de participación*. Los incentivos pueden ofrecerse a todos o sólo a grupos selectos.

Luego, el mercadólogo debe decidir cómo *promover y distribuir el programa de promoción* en sí. Se podría entregar un cupón de 50 centavos en un empaque, en la tienda, por correo o en un anuncio. Cada método de distribución implica un nivel distinto de alcance y de costo. Cada vez más, los mercadólogos combinan varios medios de comunicación en un concepto de campaña total. La *duración de la promoción* también es importante; si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que tal vez no compren durante ese tiempo) se la perderán. Si la promoción es demasiado larga, perderá su fuerza de “compre ahora”.

La *evaluación* también es muy importante y, sin embargo, muchas compañías no evalúan sus programas de promoción de ventas o los evalúan sólo de forma superficial. El método de evaluación más común consiste en comparar las ventas antes, durante y después de una promoción. Suponga que una compañía tiene una participación de mercado del 6 por ciento antes de la promoción, y que aumenta al 10 por ciento durante la promoción, cae al 5 por ciento inmediatamente después y sube al 7 por ciento más adelante. Aparentemente la promoción atrajo a nuevos compradores y estimuló más compras de los clientes ya existentes. Después de la promoción, las ventas cayeron mientras los consumidores agotaban sus inventarios. El incremento a largo plazo del 7 por ciento implica que la compañía obtuvo nuevos usuarios. Si la participación de la marca hubiese regresado al antiguo nivel, entonces la promoción habría cambiado sólo el *momento* de la demanda y no la demanda *total*.

La investigación de consumidores también revelaría qué tipos de personas respondieron a la promoción y qué hicieron después de que terminó. Las *encuestas* brindan información sobre cuántos consumidores recuerdan la promoción, qué pensaron de ella, cuántos la aprovecharon y cómo influyó en sus compras. También es posible evaluar las promociones de ventas también por medio de *experimentos* que varían factores como el valor del incentivo, la duración y el método de distribución.

Es evidente que la promoción de ventas tiene un papel importante en la mezcla promocional total. Para utilizarla bien, el mercadólogo debe definir los objetivos de la promoción de ventas, seleccionar las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, poner en práctica el programa y evaluar los resultados. Además, la promoción de ventas debe coordinarse de forma cuidadosa con otros elementos de la mezcla promocional dentro del programa de comunicaciones de marketing integradas.

Relaciones públicas

Relaciones públicas

Forjar 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 los rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Otra importante herramienta de promoción masiva son las **relaciones públicas**, que pretenden forjar 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, relatos o sucesos desfavorables. Los departamentos de relaciones públicas desempeñan todas o cualquiera de las siguientes funciones:²⁵

- *Entablar relaciones con la prensa o fungir como agencia de prensa:* Generar y publicar información en los medios de noticias para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- *Hacer publicidad del producto:* Hacer publicidad de productos específicos.
- *Encargarse de asuntos públicos:* Establecer y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- *Hacer cabildeo:* Establecer y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en las leyes y reglamentos.
- *Entablar relaciones con inversionistas:* Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- *Encargarse de actividades de desarrollo:* Hacerse cargo de las relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro con el fin de obtener apoyo financiero o voluntario.

Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. Las compañías utilizan las relaciones públicas para entablar buenas relaciones con los clientes, los inversionistas, los medios de comunicación masiva y con sus comunidades. Algunas asociaciones comerciales han utilizado las relaciones públicas para reavivar el interés por artículos básicos en decadencia como los huevos, las manzanas, la leche y las papas. El estado de Nueva York cambió su imagen cuando lanzó su campaña publicitaria “I ♥ New York!”, que atrajo a millones de turistas más a la ciudad. La maestría con que Johnson & Johnson emplea las relaciones públicas tuvo un papel crucial para salvar a Tylenol de la extinción después del sobresalto por la alteración de su producto. Los países han utilizado las relaciones públicas para atraer más turistas, inversión extranjera y apoyo internacional.

- Las relaciones públicas se utilizan para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones e incluso países. El estado de Nueva York cambió su imagen cuando lanzó su campaña “I ♥ New York!”, que atrajo millones de turistas más a la ciudad.



El papel y el impacto de las relaciones públicas

Las relaciones públicas pueden tener un fuerte impacto en la conciencia pública a un costo mucho menor que la publicidad. La compañía no paga por el espacio o el tiempo en los medios de comunicación, sino que le paga a un personal para desarrollar y distribuir información y para organizar eventos. Si la compañía desarrolla una historia interesante, varios medios de comunicación masiva podrían interesarse en ella y el resultado sería equivalente al de una campaña publicitaria con un costo de millones de dólares; además, por lo general las relaciones públicas gozan de mayor credibilidad que la publicidad.

En ocasiones los resultados de las relaciones públicas son espectaculares. He aquí la forma en que el editor de Scholastic, Inc., utilizó las relaciones públicas para convertir la publicación de un nuevo libro sencillo en un gran evento internacional, con un presupuesto muy bajo:

Los códigos secretos. Un texto sumamente protegido. Grupos amontonados, formados con sombreros divertidos a la hora del embrujo. Bienvenidos a uno de los eventos literarios más grandes y extraños de la historia. Mientras el reloj avanzaba lentamente después de la medianoche, niños de todo el mundo llegaban a toda prisa a comprar el siguiente episodio de la serie de Harry Potter. Fue la pila de libros más rápida en desaparecer de la historia: se vendieron casi 3 millones de copias en 48 horas, sólo en Estados Unidos. La fascinante conspiración escrita por J. K. Rowling, una madre escocesa que vivía de la asistencia social y que se convirtió en millonaria, cautivó a los niños de todo el mundo, aunque la mano oculta de [las relaciones públicas] también fue importante. Con los concursos, fiestas temáticas y gangas, la situación estaba candente para Harry. ¿Cómo se provoca la histeria de los consumidores con un presupuesto promocional de \$1.8 millones de dólares? Scholastic combinó promociones dentro de las tiendas con algunos cuantos anuncios bien ubicados [y una gran cantidad de relaciones públicas] para crear la sensación de celebración. Aumentó la atención al mantener el título y la portada del libro en secreto casi hasta el último minuto, obligando incluso a los vendedores del libro a firmar contratos de confidencialidad.²⁶

A pesar de sus fortalezas potenciales, en ocasiones las relaciones públicas se consideran el hijo adoptivo del marketing ya que su uso suele ser escaso y limitado. El departamento de RP generalmente está ubicado en las oficinas centrales corporativas, y su personal se encuentra tan ocupado tratando con diversos públicos —accionistas, empleados, legisladores, funcionarios de la ciudad— que se ignoran los programas de relaciones públicas que apoyan los objetivos de marketing de producto. Los gerentes de marketing y quienes ejercen las relaciones públicas no siempre hablan el mismo idioma. Gran parte del personal de relaciones públicas considera que su trabajo consiste simplemente en comunicar. En contraste, los gerentes de marketing suelen estar mucho más interesados en la forma en que la publicidad y las relaciones públicas afectan la construcción de la marca, las ventas y las utilidades.

Sin embargo, esta situación está cambiando. Aunque las relaciones públicas aún representan sólo una pequeña porción del presupuesto general de marketing en la mayoría de las compañías, cada vez tienen un papel más importante en la construcción de la marca. Las relaciones públicas constituyen una poderosa herramienta de creación de marca. Considere la forma en que Procter & Gamble usó las relaciones públicas para lanzar las tiras blanqueadoras Crest:

■ Los resultados de las relaciones públicas a veces resultan espectaculares. Scholastic patrocinó pijamadas, juegos y concursos de disfraces de bajo costo para aumentar la histeria de los consumidores por el quinto episodio de su serie Harry Potter.



Justo antes del lanzamiento del producto, para correr la voz acerca de las tiras blanqueadoras, Procter & Gamble primero identificó “grupos de influencia” clave a los cuales dirigirse: consultores de bodas, propietarios de salones de belleza y de spas, y líderes de clubes de estudiantes nacionales y locales. A estos individuos se les consideró “expertos” en imagen. P&G organizó conferencias especiales con estos expertos en imagen para mostrarles las tiras blanqueadoras. También contrató a Joan y Melissa Rivers para los festejos que se realizarían el día del lanzamiento de las tiras. Estas celebridades, junto con la hoja de permiso que ellos distribuyeron y un cartel gigante en Times Square, aseguraron a los consumidores que “está bien usar White después de un día de trabajo”. P&G también creó un “Desafío de los superiores” animando a los escépticos a usar las tiras blanqueadoras sólo en los dientes superiores para revelar la verdadera diferencia. Voceros que habían enfrentado el desafío mostraron la diferencia a las multitudes. En total, la campaña de relaciones públicas implicó 240 millones de impresiones en medios de comunicación masiva, incluyendo la cobertura televisiva en el programa “Today” y la cobertura impresa en *Good Housekeeping*, *Family Circle*, *Glamour*, *InStyle* y *Elle*. Y, cuando Procter & Gamble lanzó sus muy exitosas tiras blanqueadoras, las actividades previas al lanzamiento habían generado \$23 millones en ventas, antes de que pudieran comprarse en tiendas al detalle. Una tercera parte de esas ventas estaba directamente vinculada con las relaciones públicas. En la actualidad, P&G tiene un liderazgo importante en el segmento del blanqueamiento dental, en un mercado del cuidado de la boca que vale \$500 millones.²⁷

Dos reconocidos consultores de marketing incluso se atreven a concluir que la publicidad no construye marcas, pues son las relaciones públicas las que lo logran. En su libro *The Fall of Advertising & the Rise of PR*, los consultores afirman que ya terminó la era de la publicidad, y que las relaciones públicas se están convirtiendo silenciosamente en la herramienta más poderosa de comunicaciones de marketing.

El nacimiento de una marca por lo regular se logra con [relaciones públicas], no con publicidad. Nuestra regla general es primero [las relaciones públicas], y en segundo lugar la publicidad. [Las relaciones públicas] son el clavo y la publicidad el martillo. [Las relaciones públicas] son las credenciales que dan credibilidad a la publicidad. [...] Anita Roddick convirtió Body Shop en una marca importante sin publicidad. En su lugar, ella viajó por el mundo en una cruzada incesante para hacerse publicidad. [...] Hasta hace poco tiempo, Starbucks Coffee Co. casi no gastaba dinero en publicidad. En 10 años, la compañía gastó menos de \$10 millones de dólares en publicidad, una cantidad trivial para una marca que produce ventas anuales de \$1,300 millones. Wal-Mart Stores se convirtió en el detallista más grande del mundo [...] con muy poca publicidad. [...] En Internet, Amazon.com se transformó en una marca poderosa prácticamente sin publicidad.²⁸

Aun cuando el libro causó una gran controversia, y la mayoría de los anunciantes no están de acuerdo con la frase “caída de la publicidad” del título, los autores destacan un aspecto interesante. La publicidad y las relaciones públicas deben trabajar estrechamente para construir y mantener marcas.

Principales herramientas de las relaciones públicas

Los profesionales de las relaciones públicas utilizan varias herramientas, y entre las principales están las *noticias*. Los profesionales de las relaciones públicas encuentran o crean noticias favorables acerca de la compañía y sus productos o su personal. A veces las noticias ocurren de manera natural y, otras, el personal de relaciones públicas sugiere eventos o actividades que generan noticias. Los *discursos* también crean publicidad para los productos y la compañía. Cada vez más, los directivos de las compañías deben contestar preguntas de los medios de comunicación masiva o dar conferencias en asociaciones comerciales o en reuniones de ventas, y estos eventos pueden apoyar o dañar la imagen de la compañía.

Otra herramienta común de relaciones públicas son los *eventos especiales*, que abarcan desde conferencias de prensa, visitas de prensa, grandes inauguraciones, espectáculos piro-técnicos, espectáculos láser, lanzamiento de globos aerostáticos, presentaciones multimedia, espectáculos con estrellas invitadas o programas educativos diseñados para llegar e interesar a los públicos meta. Además, como estudiamos en el capítulo 14, muchos mercadólogos ahora diseñan campañas de *marketing de rumor* que provocan expectativa y generan una comunicación favorable de boca en boca para sus marcas. El marketing de rumor genera publicidad al provocar que los consumidores mismos propaguen el mensaje de la marca.

Recientemente, el *marketing móvil* —viajes promocionales que llevan la marca a los consumidores— ha surgido como una forma eficaz para establecer relaciones personales con los consumidores meta.²⁹

En estos días, parece que casi todas las compañías están haciendo viajes promocionales. Estos viajes no sólo son relativamente baratos, sino que ofrecen una oportu-

nidad irresistible para construir marcas mientras se recauda dinero de patrocinio adicional y se forjan relaciones promocionales con detallistas y con otros socios de marketing. Home Depot recientemente organizó talleres y demostraciones del proyecto “hágalo usted mismo” en 26 pistas de carreras de NASCAR. Court TV organizó una gira y visitó centros comerciales en 20 ciudades, desafiando a los consumidores a resolver un crimen al visitar seis “laboratorios forenses” y entrevistar a un testigo virtual por computadora. Matchbox Toys de Mattel realizó su primera gira el año pasado, y llenó los estacionamientos de las tiendas en 25 ciudades con eventos como juegos interactivos, exhibiciones históricas, obsequios y una pista con obstáculos donde los niños conducían vehículos a control remoto. Microsoft ahora trabaja en equipo con socios locales para presentar Across America Mobile Solution Centers, camionetas tecnológicas de 8 metros que incluyen un servidor, dos estaciones de trabajo, tres computadoras portátiles y una pantalla de plasma de 48 pulgadas. Las camionetas visitan a personas que trabajan con tecnología de la información en oficinas de todo el país para demostrarles los programas de cómputo más recientes de Microsoft. Según un ejecutivo de Microsoft, “la idea consiste en llevar la tecnología más reciente de Microsoft a los pequeños y medianos negocios que no tienen tiempo para acudir a cada exposición comercial, lo que también nos permite reunirnos con los clientes”.

El personal de relaciones públicas también prepara *materiales escritos* para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Estos materiales incluyen reportes anuales, folletos, artículos, hojas informativas y revistas de la compañía. Los *materiales audiovisuales*, como películas, presentaciones con diapositivas y sonido, y discos compactos de video y audio, cada vez se utilizan más como herramientas de comunicación. Los *materiales de identidad corporativa* también sirven para crear una identidad corporativa que el público reconoce de inmediato. Los logotipos, la papelería, los folletos, los letreros, las formas de negocios, las tarjetas de presentación, los edificios, los uniformes, los automóviles y los camiones de la compañía se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos y memorables. Finalmente, las compañías pueden mejorar sus relaciones públicas al aportar dinero y tiempo a *actividades de servicio público*.

El sitio Web de una empresa también es un buen vehículo de relaciones públicas. Los consumidores y miembros de otros públicos visitan el sitio para buscar información y entretenimiento. Este tipo de sitios llegan a ser sumamente populares. Por ejemplo, el sitio de Butterball (www.butterball.com), que incluye consejos de cocina y escultura, recibió 550,000 visitantes en un solo día durante el Día de Gracias del año pasado. El sitio Web complementa a la línea telefónica Butterball Turkey (1-800-BUTTERBALL) —que algunos llaman “la abuelita de todas las líneas telefónicas de ayuda”— atendida por 50 economistas del hogar y nutriólogos que responden a más de 100,000 preguntas en la temporada de noviembre y diciembre.³⁰

Los sitios Web también son ideales para manejar situaciones de crisis. Por ejemplo, cuando se descubrió que varias botellas de jugo de manzana Odwalla, que se vendieron en la costa oeste de Estados Unidos, contenían la bacteria *E. Coli*, Odwalla inició una recuperación masiva del producto. En tan sólo 3 horas, creó un sitio Web con información acerca de la crisis y su respuesta. El personal de la compañía también recorrió Internet buscando grupos que hablaran de Odwalla e insertó vínculos con el sitio. En otro ejemplo, American Home Products rápidamente estableció un sitio Web para distribuir información precisa y consejos después de que una modelo murió presuntamente por inhalar sus Primatene Mist. El sitio de Primatene, creado antes de 12 horas del surgimiento de la crisis, continúa activo actualmente (www.primatene.com). En general, según un analista, “en la actualidad, las relaciones públicas están dando una nueva forma a Internet y éste, por su parte, está redefiniendo la práctica de las relaciones

■ Marketing móvil: Microsoft formó equipos con socios locales para presentar los Across America Mobile Solution Centers, camionetas tecnológicas de 8 metros que incluyen un servidor, dos estaciones de trabajo, tres computadoras portátiles y una pantalla de plasma de 48 pulgadas.



públicas”. Otro analista asegura que “la gente recurre a la Web para buscar información y no vendedores, y ésa es la verdadera oportunidad para las relaciones públicas”.³¹

Como sucede con otras herramientas promocionales, cuando la gerencia considere cuándo y cómo emplear las relaciones públicas, debe establecer objetivos de relaciones públicas, elegir los mensajes y vehículos de relaciones públicas, ejecutar el plan de relaciones públicas y evaluar los resultados. Las relaciones públicas de la compañía deben combinarse adecuadamente con otras actividades de promoción, en el marco general de comunicaciones de marketing integradas de la empresa.

> Repaso de conceptos <

Las compañías deben hacer algo más que elaborar buenos productos —tienen que informar a los consumidores de los beneficios de los productos y posicionarlos cuidadosamente en la mente de los consumidores. Para lograr esto, las compañías deben usar hábilmente tres herramientas de promoción masiva: *publicidad*, *promoción de ventas* y *relaciones públicas*.

1. Defina los papeles de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas dentro de la mezcla de promoción.

La *publicidad*, definida como el uso de medios de comunicación pagados por una compañía para informar, persuadir y recordar al público acerca de sus productos o su organización, es una poderosa herramienta de promoción. Por ejemplo, solamente los mercadólogos gastan más de \$245 mil millones cada año en publicidad, la cual adopta formas y usos diversos. La *promoción de ventas* cubre una amplia variedad de incentivos a corto plazo (cupones, bonificaciones, concursos, complementos) diseñados para estimular a los consumidores finales y de negocios, al comercio y a la propia fuerza de ventas de la empresa. Los gastos de promoción de ventas han crecido a mayor ritmo que los gastos en publicidad en los últimos años. Las *relaciones públicas* (RP), que pretenden obtener publicidad favorable y crear una imagen favorable de la compañía, es la menos utilizada de las principales herramientas de promoción, aunque posee un enorme potencial para crear conciencia y preferencia entre los consumidores.

2. Describa las principales decisiones que intervienen en el desarrollo de un programa de publicidad.

La *toma de decisiones de publicidad* implica decisiones acerca de los objetivos, el presupuesto, el mensaje, los medios de comunicación y, por último, la evaluación de los resultados. Los anunciantes deben establecer *objetivos* claros con respecto a si la publicidad debe informar, persuadir o recordar el producto a los compradores. El *presupuesto* de publicidad puede basarse en las ventas, en los gastos de los competidores o en los objetivos y tareas. La *decisión de mensaje* requiere planear una estrategia de mensaje y ejecutarla de manera

eficaz. La *decisión de medios* implica definir metas de alcance, frecuencia e impacto; seleccionar los principales tipos de medios de comunicación; seleccionar los vehículos de comunicación; y decidir el momento de presentación en los medios. Las decisiones con respecto al mensaje y los medios de comunicación se deben coordinar de forma estrecha para lograr que la campaña tenga una eficacia máxima. Por último, la *evaluación* requiere determinar los efectos de la publicidad en la comunicación y en las ventas antes, durante y después de colocar los anuncios en los medios respectivos.

3. Explique cómo se elaboran y ejecutan las campañas de promoción de ventas.

Las campañas de promoción de ventas requieren que se establezcan objetivos de promoción de ventas (en general, las promociones de ventas deben *forjar relaciones con los consumidores*); seleccionar herramientas; desarrollar y ejecutar el programa de promoción de ventas utilizando herramientas de promoción comercial (*descuentos*, *complementos*, *mercancía gratuita*, *dinero de empuje*) y herramientas de promoción de negocios (*convenciones*, *exposiciones comerciales*, *concursos de ventas*), así como tomar decisiones acerca de aspectos como la magnitud de los incentivos, las condiciones de participación, la forma de promover y distribuir el paquete y la duración de la promoción. Una vez que se ha completado este proceso, la compañía evalúa los resultados.

4. Explique cómo las compañías utilizan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos.

Las compañías usan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos al establecer objetivos de relaciones públicas, al elegir mensajes y vehículos de relaciones públicas, al ejecutar el plan de relaciones públicas y al evaluar sus resultados. Para lograr estas metas, los profesionales de las relaciones públicas emplean varias herramientas como *noticias*, *discursos* y *eventos especiales*. Además, preparan *materiales escritos*, *audiovisuales* y de *identidad corporativa*, y aportan dinero y tiempo a *actividades de servicio público*.

> Términos clave <

Agencia de publicidad 474
Bonificaciones 479
Complemento 480
Concursos, sorteos, juegos 480
Cupón 478
Descuento 480

Especialidades publicitarias 479
Muestras 478
Objetivo de publicidad 461
Ofertas de reembolso de efectivo (devoluciones) 479

Paquetes de precio global (ofertas con descuento incluido) 479
Promoción de ventas 477
Promociones en el punto de compra 480

Publicidad 461
Recompensas por ser cliente habitual 479
Relaciones públicas 482

> Análisis de conceptos <

1. Analice por qué es importante para una organización establecer objetivos de publicidad.
2. Existen diversos factores que dificultan la tarea gerencial de fijar presupuestos publicitarios. ¿Cuáles son?
3. ¿Qué es la saturación publicitaria y por qué constituye un problema? ¿De qué forma lo puede superar un anunciante?
4. Analice tres problemas potenciales que enfrentaría un productor farmacéutico que decide anunciarse en Europa. ¿Diferirían esos problemas si el fabricante decidiera anunciarse en Asia?
5. Compare las principales herramientas que se utilizan en la promoción de ventas para consumidores con las que se emplean en la promoción comercial y en la promoción para negocios.
6. En ocasiones se considera que las relaciones públicas son el hijo adoptivo del marketing. ¿Cuál es el fundamento de este comentario y que podría hacerse para corregir este problema?

> Aplicación de conceptos <

1. Prepare un objetivo de publicidad para un proveedor de soluciones para computadoras personales que está entrando a un nuevo mercado de negocio a negocio, y en el que los compradores de los negocios toman las decisiones de compra.
2. En un grupo pequeño, seleccione tres medios publicitarios apropiados para una campaña de publicidad diseñada para lanzar una nueva línea de productos de cuidado personal para hombres.
3. Suponga que es el coordinador del marketing responsable de recomendar el plan de promoción de ventas para lanzar al mercado una nueva marca de té que se vende en los supermercados. ¿Qué herramientas promocionales consideraría para esta tarea? Justifique su respuesta.

> Enfoque en la tecnología <

Los cupones pueden tener un papel fundamental para promover la prueba de nuevas marcas y para reanimar las ventas de marcas maduras. La entrega de cupones por medio de Internet ha aumentado de forma significativa con el paso de los años. En una encuesta se descubrió que el 19 por ciento de todos los usuarios de Internet canjean los cupones que obtienen por este medio. Muchas organizaciones, incluyendo a Yahoo, ofrecen tecnología a los vendedores para crear, enviar y hacer un seguimiento de los cupones de Internet. Algunas de las ventajas de los cupones de Internet para consumidores son la facilidad de uso, la conveniencia, la relevancia y la oferta dirigida. Los comerciantes encuentran muchas ventajas en la entrega de cupones por medio de Internet con respecto a la entrega tradicional por correo o en los periódicos: son fáciles de preparar, se entregan con rapidez y su costo es bajo; permiten llegar a mercados e individuos con altos ingresos y difíciles de alcanzar con ofertas personalizadas, además de que el canje es fácil de rastrear y medir. Sin embargo, existen riesgos asociados con los cupones de Internet. Primero, existe el riesgo de que los cupones se copien para uso múltiple. Segundo, los cupones de Internet son

susceptibles de alterarse, lo que podría aumentar el valor de canje o ampliar el periodo de vigencia. Por último, es imposible controlar la calidad de la impresión de los cupones y su escaneo es difícil. Esto en ocasiones provoca largas filas o que los clientes queden insatisfechos.

1. ¿Las ventajas de los cupones de Internet superan sus riesgos? Explique por qué.
2. Además de los riesgos que se especificaron anteriormente, ¿encuentra otras desventajas en el uso de los cupones de Internet?
3. ¿Qué productos o categorías son buenos candidatos para los cupones de Internet?
4. ¿Se pueden integrar los cupones de Internet con otras herramientas promocionales? Explique de qué forma.

Fuentes: Véase www.santella.com/Internet%20Coupon%20Guidelines.pdf; y www.imediaconnection.com/news/989.asp.

> Enfoque en la ética <

Con base en las definiciones de publicidad y relaciones públicas planteadas en el capítulo, existen grandes diferencias en estos métodos de comunicación. Sin embargo, ambos son susceptibles al engaño. Los mismos estándares que se utilizan para evaluar la publicidad engañosa se aplican para medir el engaño en las relaciones públicas. Un caso ilustrativo es el de Nike contra Kasky. La naturaleza de este asunto se refleja en el párrafo principal de un artículo de Internet que apareció a mediados de 2003. “En la actualidad la Suprema Corte de Estados Unidos descartó una solicitud hecha por Nike, Inc., sobre aspectos técnicos. El gigantesco fabricante de zapatos y ropa estaba apelando la decisión de la Suprema Corte del estado de California de que se le puede acusar de publicidad falsa por una campaña publicitaria que utilizó para defenderse contra la acusación de que su calzado se fabricaba en empresas asiáticas que explotaban a sus

trabajadores.” Visite www.law.duke.edu/publiclaw/supremecourtonline/certgrants/2002/nikvkas.html y lea la descripción del proceso legal. Después, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué opina usted de este reclamo de engaño en un programa publicitario?
2. ¿Qué estándar violó Nike?
3. ¿Este fallo apoya o debilita la necesidad de comunicaciones de marketing integradas?

Fuentes: Véase www.srimedia.com/artman/publish/article_642.shtml; y www.law.duke.edu/publiclaw/supremecourtonline/certgrants/2002/nikvkas.html.

Caso empresarial

Sal Andrews en Centroamérica

Usted ha sido seleccionado por Enrique Bocaletti, director general de SmithKline Beecham Costa Rica, para llevar a cabo el relanzamiento de su producto “Sal Andrews” en Centroamérica. Busque el caso en el sitio www.pearsoneducacion.net/kotler, y resuélvalo, de acuerdo con las instrucciones que aparecen.

Caso desarrollado por Mario Morales, investigador del INCAE, Costa Rica, con la supervisión de Guillermo Sequeira, profesor de marketing de la misma institución.

CAPÍTULO

16



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y el desarrollo de relaciones con estos últimos.
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 hacia las transacciones y el marketing de relación.
4. Definir el marketing directo y analizar los beneficios que ofrece a los clientes y a las compañías.
5. Identificar y analizar las principales formas de marketing directo.

Ventas personales y marketing directo

Presentación preliminar de los conceptos

En los dos capítulos anteriores estudiamos la comunicación de marketing integrada (IMC) y tres elementos específicos de la mezcla de comunicaciones de marketing —publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. En este capítulo exploraremos los dos elementos finales de la IMC —las ventas personales y el marketing directo. Las ventas personales son el brazo interpersonal de las comunicaciones de marketing, donde la fuerza de ventas interactúa con los clientes actuales y potenciales para realizar ventas y forjar relaciones. El marketing directo consiste en conexiones directas con clientes cuidadosamente elegidos, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con ellos. Conforme lea, recuerde que aun cuando este capítulo examina las ventas personales y el marketing directo como herramientas separadas, deben integrarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de comunicaciones de marketing.

Cuando alguien dice “vendedor”, ¿qué imagen nos viene a la mente? ¿O cuando se habla de “marketing directo”? Tal vez usted piense en el estereotipo de un individuo contento que lo que busca es adelgazar su cartera al venderle algo que usted realmente no necesita, o en una inoportuna llamada de telemarketing que interrumpe su cena. Piénselo de nuevo. Actualmente, en la mayoría de las compañías las ventas personales y el marketing directo juegan un papel importante en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes. Considere a CDW Corporation, cuya estrategia de marketing directo de “clics y personas”, enfocada en el cliente, le ha ayudado a crecer rápidamente mientras sus competidores se tambalean.

> 10:45 pm. Account Manager Erin Bliss finishes Advanced Linux Volume IX. Meanwhile, husband Gary begins XP For Dummies.



Tal vez ninguna industria resintió más la reciente depresión económica que el sector tecnológico; los gastos totales en tecnología de la información han permanecido relativamente bajos durante varios años. No obstante, a pesar de la crisis, CDW Corporation, el vendedor directo de productos y servicios tecnológicos multimarca más grande de Estados Unidos, está prosperando. A pesar de que el mundo tecnológico se ha colapsado, desde el 2000, CDW se las ha arreglado para aumentar sus ventas un 23 por ciento, a \$4,700 millones al año. Las utilidades se incrementaron un 21 por ciento, y la compañía ahora brinda servicio a unas 415,000 cuentas comerciales activas, un 35 por ciento más que hace tan sólo tres años.

¿Qué ha hecho CDW para crecer mientras otras compañías de tecnología han fracasado? La compañía debe su éxito a su muy efectiva estrategia de marketing directo de “clics y personas”. El modelo directo de CDW combina buenas ventas personales y alto contacto al estilo antiguo con una moderna presencia de alta tecnología en la Web

para forjar relaciones personales duraderas con los clientes. La estrategia se alimenta de una pasión genuina por resolver problemas de los clientes. Con la filosofía del “Círculo de servicio” de CDW, “todo gira alrededor del cliente”.

CDW vende una compleja variedad de más de 100,000 productos y servicios tecnológicos, entre computadoras, programas de cómputo, accesorios y productos para sistemas de redes, incluidas las mejores marcas como APC, Apple, Cisco, HP, IBM, Microsoft, Sony, Symantec, Toshiba y ViewSonic. Muchos de sus competidores andan detrás de un puñado de clientes muy grandes. Sin embargo, en tanto que CDW atiende clientes de todos tamaños, uno de los principales segmentos de la compañía lo constituyen los negocios pequeños y medianos (SMB, por sus siglas en inglés). Estos clientes más pequeños a menudo necesitan mucho consejo y apoyo. “Muchos de nuestros clientes cuentan con departamentos de Tecnología de Información”, comenta un ejecutivo de CDW, “y nos buscan por nuestra experiencia”.

Aquí es donde entra la parte “personas” de su estrategia de “clics y personas”. La principal responsabilidad de establecer y administrar las relaciones con los clientes recae en la fuerza de ventas de CDW, integrada por casi 2,000 gerentes de cuenta. A cada cliente se le asigna un gerente de cuenta, quien ayuda al cliente a seleccionar los productos y tecnologías adecuadas y a mantenerlas en funcionamiento.

Los gerentes de cuenta no sólo venden productos y servicios tecnológicos, también trabajan estrechamente con los clientes para encontrar soluciones a sus problemas tecnológicos. “Es un gran negocio para nosotros”, comenta Jim Grass, director senior de ventas de CDW. “Deseamos ir más allá de cumplir el pedido y convertirnos en un consejero de confianza. Nosotros [deseamos] hablar [...] acerca de lo que un cliente está tratando de lograr para realmente añadir valor a la venta, y no sólo enviar una caja.”

Para convertirse en consejeros de confianza y constructores eficaces de relaciones con los clientes, los gerentes de cuenta de CDW realmente deben conocer lo suyo, y CDW se enorgullece de tener a algunos de los vendedores más conocedores de la industria. Los nuevos gerentes de cuenta completan un programa de capacitación de seis semanas, seguido de seis meses de capacitación “justo a tiempo”, por cortesía de la CDW University. Ellos reciben una educación intensiva en la ciencia que respalda los productos de la compañía y el arte de las ventas consultivas. Pero éste es sólo el comienzo, pues la capacitación nunca termina. Los gerentes de cuenta contratados reciben una capacitación continua para mejorar sus habilidades de relaciones y ventas. Cada año, la fuerza de ventas de CDW recibe capacitación intensiva específica en ventas durante un total de 339,000 horas.

Los clientes que desean tener acceso a los productos y experiencia de CDW sin consultar a su gerente de cuenta, pueden hacerlo con facilidad en cualquiera de los sitios Web de CDW, la parte “clics” de su estrategia “clics y personas”. Aún mejor, CDW creará un sitio extranet CDW@work gratuito y personalizado que indique el precio a un cliente dado, el estado de su pedido, el historial de su cuenta y algunos otros rubros especiales. El sitio extranet funcionará como una extensión de 24 horas del gerente de cuenta del cliente. CDW ha creado más de 170,000 sitios de este tipo, lo que le generó más de mil millones de dólares en ventas directamente en la Web el año pasado. Pero aún aquí, los gerentes de cuenta siempre presentes probablemente ofrecerán una mayor guía personal. Los gerentes de cuenta reciben una notificación inmediata de las actividades de sus clientes en línea, de manera

que, si un gerente SMB con la vista nublada comete un error en un pedido de emergencia hecho a la mitad de la noche, es muy probable que el gerente de cuenta lo descubra y lo corrija a primera hora en la mañana.

Además de ser muy conocedores y estar siempre presentes, los gerentes de cuenta de CDW desbordan energía y están apasionadamente enfocados en el cliente. Gran parte de esa energía proviene del fundador de CDW y antiguo presidente y director general de la empresa, Michael Krasny. Las ventas siempre han sido la prioridad para Krasny, lo que no nos sorprende puesto que empezó a probar su modelo de marketing directo vendiendo computadoras personales usadas fuera de su casa, por medio de anuncios clasificados. Durante su reinado de casi 20 años como cabeza de CDW, Krasny creó una fuerza de ventas trabajadora y dedicada. Una de las historias favoritas de Krasny habla de una tormenta de nieve que arrancó parte del techo del edificio de CDW. En unos cuantos minutos, el propio Krasny estaba en el techo clavando tela impermeable sobre el hueco. Cuando los empleados sorprendidos miraron hacia arriba, Krasny les gritó que regresaran a su labor de ventas.

No obstante, el legado más importante de Krasny es la cultura del “círculo de servicio” que él creó, una cultura que se enfoca en cuidar a los clientes y a los empleados de CDW que los atienden (él los llama “compañeros de trabajo”). “Cada vez que tomaba una decisión, siempre planteaba dos preguntas”, comenta John Edwardson, presidente y director general actual: “¿Cómo reaccionarán los compañeros de trabajo?” y “¿Cuál será la respuesta de los clientes?”

Es probable que cuando alguien dice “vendedor”, usted aún piense en el estereotipo del “vendedor viajero”, el vendedor ambulante sonriente, que habla rápido y que recorre su territorio imponiendo sus productos a clientes renuentes. Sin embargo, estos estereotipos son tristemente anticuados. En la actualidad, al igual que los gerentes de cuenta de CDW, la mayoría de los vendedores profesionales son hombres y mujeres con un alto nivel educativo y una buena capacitación, que trabajan para establecer relaciones valiosas con los clientes y que tienen éxito no sólo por captar clientes sino también por ayudarlos a dejar de serlo en tanto que evalúan las necesidades de los clientes y resuelven sus problemas.

La estrategia de marketing directo de clics y personas de CDW, de alta tecnología y alto nivel de contacto, produce la lealtad de los que por tradición son clientes SMB muy preocupados por el precio. La compañía busca la satisfacción del cliente en cada punto de contacto.¹

En este capítulo examinamos otras dos herramientas de comunicación y promoción de marketing —las *ventas personales* y el *marketing directo*. Ambas implican conexiones directas con los clientes, con el objetivo de generar valor único y relaciones duraderas con el cliente.

Ventas personales

Robert Louis Stevenson alguna vez dijo que “todos viven de vender algo”. Todos estamos familiarizados con las fuerzas de ventas que usan las organizaciones de negocios para vender productos y servicios a clientes en todo el mundo. Sin embargo, las fuerzas de ventas también se encuentran en muchos otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, las universidades se valen de reclutadores para atraer nuevos estudiantes, y las iglesias cuentan con comités de miembros para hacer proselitismo. Los museos y las organizaciones de arte tienen recaudadores de fondos para encontrar donadores y reunir dinero. Incluso los gobiernos usan fuerza de ventas. El Servicio Postal de muchos países, por ejemplo, emplea una fuerza de ventas para vender correo express y otros servicios a clientes de corporaciones. En la primera parte de este capítulo, estudiaremos el papel que tienen las ventas personales en la organización, las decisiones de administración de la fuerza de ventas y el proceso de las ventas personales.

La naturaleza de las ventas personales

Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: *vendedores*, *representantes de ventas*, *ejecutivos de cuenta*, *consultores de ventas*, *ingenieros de ventas*, *agentes*, *gerentes de distrito* y *representantes de desarrollo de cuenta*, sólo por nombrar algunos.

La gente tiene muchos estereotipos de los vendedores, incluidos algunos desfavorables. En ocasiones, el término “vendedor” evoca la imagen del patético Willy Loman de la obra de Arthur Miller *Death of a Salesman* o de Harold Hill fumando su puro, contando chistes y dando palmadas en la espalda, en la obra *The Music Man* de Meredith Willson. O bien, tal vez usted piense en la personificación del desequilibrado mental e insistente “Cable Guy” de Jim Carrey. Estos ejemplos presentan una imagen de los vendedores como personas solitarias, que recorren sus territorios, tratando de imponer sus productos a compradores ingenuos o reacios.

Sin embargo, los vendedores modernos se alejan mucho de estos desafortunados estereotipos. En la actualidad, la mayoría de los vendedores de varios sectores de la economía de América Latina son profesionales capacitados y con un alto nivel de escolaridad que trabajan para forjar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Considere a Boeing, el gigante aeroespacial, compitiendo en el difícil mercado internacional de las aeronaves. Se requiere de mucho más que un discurso rápido y una cálida sonrisa para vender aviones costosos:

Vender un avión de alta tecnología, con un valor de 100 millones o más, es complejo y desafiante. Una sola gran venta fácilmente asciende a miles de millones de dólares. Los vendedores de Boeing encabezan un extenso equipo de especialistas de la compañía, que comprende técnicos de ventas y servicio, analistas financieros, especialistas en planeación e ingenieros, todos dedicados a encontrar formas para satisfacer las necesidades de los clientes de las aerolíneas. El proceso de ventas es extremadamente lento; es posible que pasen 2 o 3 años desde la primera presentación de ventas hasta el día que se anuncia la venta. Después de levantar el pedido, los vendedores deben permanecer en contacto casi constante para hacer un seguimiento de las necesidades de equipo de la cuenta y para asegurarse de que el cliente permanezca satisfecho. El éxito depende de la construcción de relaciones sólidas a largo plazo con los clientes, con base en el desempeño y la confianza. “Cuando alguien compra un avión, es como si contrajera matrimonio”, dice el director de la división de aviones comerciales de Boeing. “Se trata de una relación a largo plazo.”²

Vendedor

Persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: Búsqueda de clientes potenciales, comunicación, atención y obtención de información.

El término **vendedor** cubre una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor es principalmente una persona que *toma los pedidos*, como el vendedor de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los que *consiguen pedidos*, cuyo puesto demanda la *venta creativa* y la *creación de una relación* para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipo industrial y aviones, hasta seguros y servicios de tecnología de la información. Aquí, nos enfocamos en los tipos más creativos de ventas y en el proceso de la creación y administración de una fuerza de ventas eficaz.

El papel de la fuerza de ventas

Las ventas personales son el brazo interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste en la comunicación unidireccional y no personal con grupos de consumidores meta.

■ Ventas profesionales: Se requiere de más que un discurso rápido y una cálida sonrisa para vender aviones costosos, a \$100 millones o más cada uno. El éxito depende de la construcción de relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes.



En contraste, las ventas personales implican una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de conferencias en video o en la Web o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de las ventas personales varía de una compañía a otra. Algunas empresas carecen de vendedores, por ejemplo, las compañías que sólo venden en línea o por medio de catálogos, a las compañías que venden a través de representantes del fabricante, agentes de ventas o corredores. Sin embargo, en la mayoría de las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel importante. En las empresas que venden productos y servicios de negocios, como IBM o Dupont, los vendedores de la compañía trabajan directamente con los clientes. En el caso de las compañías que venden productos de consumo, como Procter & Gamble y Nike, la fuerza de ventas juega un papel importante detrás del escenario. Esta fuerza trabaja con los mayoristas y detallistas para ganar su apoyo y para ayudarlos a vender los productos de la compañía de manera más eficaz.

La fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a los dos amos —al vendedor y al comprador. En primer lugar, ellos *representan a la compañía ante los clientes*. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y les comunican la información acerca de los productos y servicios de la empresa; venden al acercarse a los clientes y presentarles sus productos, al responder a sus objeciones, negociar precios y condiciones, y cerrar ventas. Además, los vendedores brindan servicio al cliente y realizan investigación de mercado y trabajo de inteligencia.

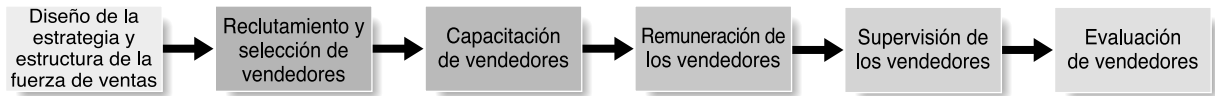
Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la compañía*, actuando dentro de la empresa como “defensores” de los intereses de los clientes y administrando la relación comprador-vendedor. Los vendedores comunican las preocupaciones de los clientes acerca de los productos y las acciones de la compañía a quienes pueden resolverlas. Los vendedores aprenden acerca de las necesidades de los clientes y trabajan con otras personas del departamento de marketing y de otros departamentos de la compañía para entregar un mayor valor al cliente. La antigua perspectiva consistía en que los vendedores debían preocuparse por las ventas, mientras que la compañía debía preocuparse por las utilidades. Sin embargo, la perspectiva actual sostiene que los vendedores no sólo deben preocuparse por generar *ventas*, sino que también deben trabajar con otras personas en la compañía para generar *satisfacción en los clientes y utilidades para la empresa*.

Administración de la fuerza de ventas

Análisis, planeación, ejecución 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, remunerar y evaluar a los vendedores de la compañía.

Administración de la fuerza de ventas

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planeación, la ejecución y el control de las actividades de la fuerza de ventas. La administración incluye el diseño de la estrategia, la estructura y el reclutamiento de la fuerza de ventas, así como la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. Estas importantes decisiones de la administración de la fuerza de ventas se resumen en la figura 16.1 y se analizan en las siguientes secciones.

**FIGURA 16.1**

Principales pasos de la administración de la fuerza de ventas.

Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

Los gerentes de marketing enfrentan varias cuestiones de estrategia y diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deben estructurar los vendedores y sus tareas? ¿Qué tan grande debe ser la fuerza de ventas? ¿Los vendedores deben trabajar solos o en equipo con otros empleados de la compañía? ¿Deben vender en el campo o por teléfono? A continuación exploraremos estos temas.

Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de ventas en varias ramas. La decisión es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una industria, con clientes en muchos lugares. En este caso, la compañía podría utilizar una *estructura de fuerza de ventas territorial*. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a muchos tipos de 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 fuerza de ventas territorial

Organización de fuerza de ventas que asigna a cada vendedor una zona geográfica exclusiva en la que el vendedor vende toda la línea de productos o servicios de la compañía.

ESTRUCTURA DE FUERZA DE VENTAS TERRITORIAL En la **estructura de fuerza de ventas territorial** cada vendedor se asigna a un área geográfica exclusiva para que venda la línea completa de productos o servicios de la empresa a todos los clientes en ese territorio. Esta organización define claramente el trabajo de cada vendedor y establece responsabilidades; también incrementa el deseo del vendedor por forjar relaciones de negocios locales, lo que a la vez aumenta la eficacia de las ventas. Además, como cada vendedor recorre un área geográfica limitada, los costos de viajes son relativamente bajos.

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 es responsable de vender todos sus productos. Comenzando por la base de la organización, los *comercializadores de ventas* se reportan a los *representantes de ventas*, quienes informan a los *supervisores de venta al detalle*, que a la vez se reportan a los *directores de operaciones de ventas detalle*, quienes rinden cuentas a uno de los *gerentes de ventas regionales*. Estos gerentes, por su parte, se reportan a uno de los *gerentes de ventas generales* (occidente, centro, sur y oriente), quienes rinden cuentas a un *vicepresidente y gerente general de ventas*.

Estructura de fuerza de ventas por producto

Organización de fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los productos o líneas de la compañía.

ESTRUCTURA DE FUERZA DE VENTAS POR PRODUCTO Los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo cuando son numerosos y complejos. Esta necesidad, junto con el crecimiento de la administración del producto, ha hecho que muchas compañías adopten una **estructura de fuerza de ventas por producto**, en la que la fuerza de ventas trabaja líneas de productos. Por ejemplo, en varios países del mundo, Kodak emplea distintas fuerzas de ventas para sus productos fotográficos y para sus productos industriales. La fuerza de ventas de productos fotográficos trabaja con productos sencillos que se distribuyen de forma intensiva, mientras que la fuerza de ventas de productos industriales trabaja con productos complejos que requieren de conocimientos técnicos.

Sin embargo, la estructura por producto genera problemas si un solo cliente grande adquiere muchos productos diferentes de la compañía. Por ejemplo, Cardinal Health, la gran compañía de productos y servicios para el cuidado de la salud, tiene varias divisiones de productos, cada una con una fuerza de ventas separada. Varios vendedores de Cardinal podrían terminar visitando el mismo hospital el mismo día. Esto significa que viajan en las mismas rutas y visitan a los agentes de compra del mismo cliente. Estos costos adicionales deben compararse con los beneficios de un mejor conocimiento del producto y una mejor atención a los productos individuales.

Estructura de fuerza de ventas por clientes

Organización de fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender sólo a ciertos clientes o industrias.

ESTRUCTURA DE FUERZA DE VENTAS POR CLIENTES Cada vez más compañías utilizan una **estructura de fuerza de ventas por clientes**, en la que organizan a la fuerza de ventas de acuerdo con los clientes o líneas industriales. Es factible establecer fuerzas de ventas separadas para distintas industrias, para atender a los clientes actuales y encontrar clientes nuevos, y para ventas grandes y cuentas de tamaño regular.

La organización de la fuerza de ventas por clientes ayuda a una compañía a forjar relaciones más estrechas con clientes importantes. Por ejemplo, IBM recientemente cambió su estructura basada en el producto a una estructura basada en el cliente. Antes del cambio, una multitud de vendedores que representaban diferentes divisiones de software, hardware y servicios

podrían terminar visitando a un solo cliente grande, lo que generaba frustración y confusión. Estos clientes grandes deseaban “una sola cara”, un punto de contacto para todo el vasto surtido de productos y servicios de IBM. Después de la reestructuración, un solo “ejecutivo del cliente” de IBM trabaja con cada cliente grande y maneja un equipo de empleados de IBM que trabaja con el cliente. Un ejecutivo de cliente describe su papel de la siguiente manera: “Soy el propietario de la relación de negocios con el cliente. Si él tiene un problema, yo soy el que reúne especialistas consultores en software o hardware.” Según un experto en organización de ventas, “esta estructura coloca los vendedores en la posición de consejeros de sus clientes, y también les permite ofrecer soluciones integrales a los problemas de negocios de los clientes”.³ Este enfoque tan centrado en los clientes se considera responsable del cambio impresionante de IBM durante los últimos años.

ESTRUCTURAS DE FUERZA DE VENTAS COMPLEJAS Cuando una compañía vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, generalmente combina varios tipos de estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden estar especializados por cliente y territorio; por producto y territorio; por producto y cliente; o por territorio, producto y cliente. No existe una estructura ideal para todas las compañías y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que atienda mejor las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia general de marketing.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la compañía ha establecido su estructura, está preparada para determinar el *tamaño de la fuerza de ventas*. El tamaño de la fuerza de ventas puede variar desde sólo unos cuantos vendedores hasta muchas decenas de miles. Algunas fuerzas de ventas son enormes; por ejemplo, Microsoft emplea a 23,000 vendedores, PepsiCo a 36,000 y Conesco a 130,000.⁴ Los vendedores constituyen uno de los valores más productivos, y más costosos, de la compañía. Por eso, el aumento del número de vendedores incrementa tanto las ventas como los costos.

Muchas compañías buscan algún tipo de *enfoque de carga de trabajo* para fijar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este método, la empresa primero agrupa las cuentas en distintas clases según su tamaño y nivel u otros factores relacionados con la cantidad de trabajo requerido para mantenerlas. Luego, la compañía determina el número de vendedores que necesita para visitar cada clase de cuenta el número de veces deseado. La empresa podría pensar de la siguiente manera: supongamos que tenemos 1,000 cuentas tipo A y 2,000 tipo B. Las cuentas tipo A requieren de 36 visitas al año y las cuentas tipo B requieren de 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas, es decir, el número de visitas que debe hacer por año, es de 60,000 visitas $[(1,000 \times 36) + (2,000 \times 12) = 36,000 + 24,000 = 60,000]$. Supongamos que nuestro vendedor promedio puede realizar 1,000 visitas al año y, por lo tanto, la compañía necesita 60 vendedores $(60,000/1,000)$.⁵

Otros aspectos de estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas también debe decidir quién participará en las labores de ventas y cómo trabajará en conjunto el personal de ventas y el personal de apoyo de ventas.

■ Algunas fuerza de ventas son enormes; por ejemplo, Microsoft emplea a 22,500 vendedores, PepsiCo a 36,000, IBM a 10,000 y Hartford Financial Services a 111,000.



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 o reciben visitas de posibles compradores.

FUERZA DE VENTAS EXTERNA E INTERNA La compañía puede 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 a los clientes, mientras que los vendedores internos realizan negocios desde su oficina por medio del teléfono o reciben visitas de posibles compradores.

Para reducir las demandas de tiempo de sus fuerzas de ventas externas, muchas compañías han incrementado el tamaño de sus fuerzas de ventas internas. Los vendedores internos incluyen personal de apoyo técnico, asistentes de ventas y personal de telemarketing. El *personal de apoyo técnico* brinda información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* apoyan a los vendedores externos mediante la realización de labores de oficina, como llamar a los clientes para confirmar citas, efectuar verificaciones de créditos, hacer seguimientos de las entregas y contestar las preguntas de los clientes cuando no es posible ponerse en contacto con los vendedores externos. El *personal de telemarketing* usa el teléfono para encontrar nuevos clientes y calificar prospectos para la fuerza de ventas de campo, o bien, para vender y dar servicio a las cuentas de manera directa.

La fuerza de ventas interna permite que los vendedores externos dediquen más tiempo a vender a las cuentas grandes y a encontrar nuevos clientes potenciales importantes. Dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, el personal de telemarketing puede hacer de 20 a 33 contactos diarios con personas que toman decisiones, en comparación con el promedio de 4 que un vendedor externo es capaz de hacer. Además, para muchos tipos de productos y situaciones de ventas, el telemarketing es tan eficaz como una visita personal, pero a un costo mucho más bajo. Mientras que una visita de venta personal promedio entre negocios cuesta alrededor de \$295, una llamada rutinaria de telemarketing industrial cuesta sólo unos \$5, y una llamada compleja alrededor de \$20.⁶ Un empleado de telemarketing de Dupont señala: “Yo soy más eficaz en el teléfono. [Cuando estás en el campo], y una persona no está en su oficina, pierdes una hora. En el teléfono pierdes 15 segundos. [...] Por medio de mis llamadas telefónicas, estoy en el campo tanto tiempo como el representante.” Existen otras ventajas, “los clientes no pueden lanzarte objetos”, asegura con sarcasmo el representante, “y no tengo que correr más rápido que los perros”.⁷

Tanto las compañías grandes como las pequeñas utilizan el marketing por teléfono con éxito:

La imagen tradicional de IBM se ha simbolizado desde hace mucho tiempo por medio del vendedor externo con el traje azul, camisa blanca impecable y corbata roja. Ahora, para vender sus soluciones tecnológicas a los pequeños negocios, IBM está dando mayor énfasis a su labor de telemarketing. Si uno camina por el Centro de Ventas de IBM en Atlanta, surge una nueva imagen del vendedor de esta compañía: hombres y mujeres, muchos de ellos recién graduados de la universidad, con playeras de golf o ropa color caquí o (¡increíble!) pantalones de mezclilla. Usan audífonos y hablan por teléfono con clientes que probablemente nunca conocerán en persona. Los casi 1,200 representantes telefónicos de IBM ahora generan el 30 por ciento de las utilidades que obtiene de los negocios pequeños y medianos. Los representantes se concentran en industrias específicas y cada uno visita hasta 300 cuentas. Ali-

■ Los vendedores experimentados de telemarketing venden productos químicos complejos por teléfono en el Centro de Telecontacto con el Cliente de DuPont. Uno de ellos comenta con sarcasmo: “Soy más eficaz en el teléfono [...] y no tengo que correr más rápido que los perros.”



mentan las relaciones con los clientes, buscan soluciones IBM y, cuando se necesita, remiten a los clientes con especialistas de producto y servicio.⁸

Climax Portable Machine Tools ha probado que una compañía pequeña puede recurrir al telemarketing para ahorrar dinero y al mismo tiempo ofrecer una espléndida atención a los compradores. Con el antiguo sistema, los ingenieros de ventas de Climax pasaban una tercera parte de su tiempo afuera, y sólo podían hacer alrededor de 4 visitas al día. Ahora, cada uno de los 5 ingenieros de ventas del equipo de telemarketing de Climax llama aproximadamente a 30 clientes potenciales diariamente, haciendo seguimientos de prospectos por medio de anuncios y del correo directo. Los ingenieros de ventas actualizan el archivo de un cliente potencial en la computadora después de cada contacto, anotando el grado de compromiso, los requisitos, la fecha de la siguiente llamada y comentarios personales. “Si alguien menciona que irá de pesca, nuestro ingeniero de ventas lo anota en la computadora y utiliza esta información para personalizar la siguiente llamada telefónica”, afirma el presidente de Climax, señalando que sólo es una de las formas para establecer buenas relaciones. Otra consiste en que el primer correo dirigido a un posible cliente incluya la tarjeta de presentación del ingeniero de ventas, con su foto impresa. Desde luego, se requiere de algo más que simple afabilidad para vender por teléfono \$15,000 en herramientas para maquinaria (los pedidos especiales alcanzan \$200,000), pero el método de telemarketing está funcionando bien. Cuando se les preguntó a los clientes de Climax “¿Ve usted al ingeniero de ventas con la frecuencia suficiente?”, la respuesta fue

Marketing real 16.1

Cosméticos: Guerra de belleza

Dos firmas peruanas muestran la fuerza que pueden tener los canales de venta directa en América Latina. El desafío ahora consiste en jugar en el primer mundo. “Todas tus amigas se maquillan, no tienes cómo perder” es un argumento tan convincente como la artillería de frases que le siguen: “Se puede hacer buen dinero.” “No te va a quitar nada de tiempo.” “Conoces a gente interesante.” “Puedes hacer carrera.” “Lo pasamos bien.” A esto sume usted conceptos como reconocimiento, capacitación, independencia, ganancias y respaldo constante. El resultado es un discurso de ensueño que las consultoras de belleza de la peruana Belmont Corporation –Belcorp– utilizan para invitar a otras mujeres para que formen parte del creciente equipo de ventas de sus productos de belleza de la marca Ebel. Una de ellas pronuncia estas mismas frases a una periodista, tras lo cual deja una nota en el escritorio con su dirección. “Cada veinte días nos reunimos”, dice. “Lo pasamos bien, intercambiamos consejos de belleza y nos distraemos... Ven, que no vas a perder nada.”

El discurso es efectivo. Por lo menos ya ha convencido a más de 400,000 latinoamericanas de 14 países para convertirse en consultoras de belleza Ebel. Ellas han transformado su casa matriz en una megacorporación que cerró 2005 con \$750 millones en ventas, un 20 por ciento de crecimiento frente a 2004. Pero como los ejecutivos de la compañía se niegan a dar entrevistas, ante las exigencias de un editor para obtener la historia, a quien esto escribe sólo le queda hacerse pasar por una consultora de belleza más, y acudir a la reunión de coordinación en la dirección y hora indicados:

Al llegar al punto de encuentro en una casa en el elegante barrio de San Isidro, la dueña de casa me recibe con una acogedora sonrisa. Con ella estaba su equipo, un grupo de siete mujeres entre 28 y 35 años, principalmente secretarías, que calzaban perfectamente con el perfil de Chica Ebel deseado por la empresa: mujeres que hagan trabajo de escritorio en el que les toque vincularse con muchas personas y tengan relaciones fluidas con ellas. El requisito principal es que estén siempre maquilladas y con la piel bien cuidada, pues una chica Ebel debe ser un muestrario de los productos que vende. Así por lo menos lo dice la jefa del grupo, cuya preocupación máxima es cumplir las metas de venta.

“Vamos, vamos, focalicémonos para la nueva”, es decir yo, “la meta de venta es de 500 soles [\$156]”. Luego me mira a los ojos y me advierte: “Debes conseguir nuevas clientes, porque no queremos que te comas las nuestras.” La preocupación de la jefa del grupo porque no se canibalicen las ventas es entendible: ella, además de obtener comisiones por sus propias ventas como toda vendedora –lo cual puede llegar hasta un 40 por ciento de lo vendido–, recibe un porcentaje menor –un 10 por ciento– de las ventas de todas las integrantes del grupo. Ésta tiene a la vez otra supervisora, generando una pirámide de jerarquías y comisiones, que incluye hasta un Mercedes-Benz de premio en los niveles más altos. Para una vendedora de la base de la pirámide, la manera de subir es atrayendo a nuevas chicas Ebel y armar su propio grupo de ventas.

SEPARADOS AL NACER

Sin embargo, el tema al que más tiempo dedicaron las chicas Ebel reunidas era otro. Una de sus integrantes las había abandonado hace algunas semanas para formar parte de los cuadros de la competencia: la empresa peruana Yanbal que, con 250,000 consultoras de belleza en ocho países, venderá \$250 millones este año. Hay una histórica competencia entre ambas empresas. No tan sólo porque se trata de dos de las mayores compañías del rubro en la venta directa de cosméticos en América Latina –sólo opacadas por la brasileña Natura, que llegará a cerca de los \$ 1,000 millones en ventas este año– y porque se disputan, metro a metro, varias de las principales ciudades.

También por la historia en común que tienen desde sus inicios hace 35 años, cuando los tres hermanos, Jorge, Fernando y Eduardo Belmont crearon Yanbal, con el objetivo de explotar la venta de puerta en puerta de cosméticos como ya se hacía en Estados Unidos. Jorge manejaba la parte industrial, y Eduardo, la comercial. El negocio prosperó en la entonces cerrada economía peruana y Yanbal se posicionó como una de las marcas más populares entre las clases medias y bajas de Lima. Luego, con la inflación de los 80, la compañía debió subir precios, con lo que se relanzó la marca con un posicionamiento más alto, al que se le agregó un tono francés: Unique-Yanbal sería la nueva compañía.

Pero el sueño de la empresa familiar se truncó ante la muerte de Jorge en 1984. Desde entonces los dos hermanos sobreviven-

abrumadoramente positiva. Es obvio que mucha gente no se dio cuenta que el único contacto que han tenido con Climax ha sido por medio del teléfono.⁹

Los vendedores internos pueden desempeñar un amplio rango de funciones, desde las ventas directas y el servicio de cuentas, hasta el análisis de clientes y actuar como enlace entre los vendedores externos y los clientes. Además, ahora tienen un rango de herramientas más amplio a su disposición. Según un observador, “los representantes [...] de hoy tienen las mismas posibilidades de responder correos electrónicos o agregar preguntas a la lista de las Preguntas Más Frecuentes de la Compañía, que de responder el teléfono”.¹⁰

Así como el telemarketing está cambiando la forma en que muchas compañías penetran en el mercado, Internet ofrece un enorme potencial para reestructurar las fuerzas de ventas y realizar operaciones de ventas. Ahora, cada vez más compañías utilizan Internet para apoyar sus actividades de ventas personales, no sólo para vender, sino para todo tipo de asuntos, desde capacitar a los vendedores hasta llevar a cabo reuniones de ventas y brindar servicio a cuentas.

Ventas en equipo

Usar equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso de la alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

VENTAS EN EQUIPO Conforme los productos se vuelven más complejos, y los clientes más numerosos y más demandantes, se hace más difícil que un solo vendedor maneje todas las necesidades de un cliente grande. Por esa razón, la mayoría de las compañías ahora utilizan **ventas en equipo** para atender cuentas grandes y complejas. Las compañías están descubriendo que los equipos de ventas permiten detectar problemas, soluciones y oportunidades de ventas que los vendedores individuales no pueden. Estos equipos incluyen expertos de cualquier área o nivel de la compañía vendedora: personal de ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas y otros. En las situaciones de ventas en equipo, el vendedor pasa de ser un “solista” a ser un “orquestador”.

tes iniciaron una conflictiva etapa, que nadie tiene claro por qué (algunas fuentes mencionaron desde problemas de herencia hasta rencillas personales), pero que terminó con un final concreto: la disolución de la sociedad. Eduardo se fue de la empresa y creó lo que actualmente es Belcorp –con su marca estrella Ebel–; mientras que a su hermano Fernando se le prohibió usar la marca Yanbal en Perú, por lo que renació comercialmente como Unique (aunque mantiene Yanbal para sus operaciones internacionales).

Desde entonces, las dos crecieron imprimiendo cientos de miles de catálogos para sus crecientes masas de vendedoras y lanzando nuevas líneas de productos, novedades de temporada y nuevas marcas. Belcorp, por ejemplo, reparte sus productos en la más juvenil Cyzone, la más vanguardista Ésika y la más tradicional Ebel París (aunque un dictamen reciente le prohibió en Perú usar el nombre París junto a Ebel, en un juicio por denominación de origen iniciado por Yanbal).

Sin embargo, ambos han basado su fortaleza en la venta de puerta en puerta (o de escritorio en escritorio, como se conoce hoy por su mayor vinculación al mundo de las oficinas), compitiendo por cobertura y por quedarse con las mejores vendedoras. Su buen manejo les ha permitido ocupar posiciones de privilegio en un mercado latinoamericano de cosméticos estimado en casi \$10,000 millones y que continúa creciendo rápido. “Este tipo de sistemas se adaptó mejor a mercados similares a los latinoamericanos, donde había un gran número de mujeres con estilo de vida conservador, que no sale mucho de casa, y un mercado con un sistema de distribución sin mucho desarrollo”, señala Rolando Arellano, presidente del directorio de la peruana Arellano Investigación de Marketing. “Ambas son empresas que han desarrollado un extenso conocimiento en este sistema de distribución que han logrado replicar y exportar.”

De hecho, las mismas consultoras de belleza de Belcorp y Yanbal han impulsado la internacionalización de las compañías, al mirar las colonias de residentes en el extranjero que podrían comprar sus productos. Esto es lo que ha llevado a Yanbal a ingresar en Europa en los últimos meses. Las consultoras de venta de la compañía en Ecuador –su mercado internacional más importante, con

\$100 millones en ventas– empezaron a apuntar a la amplia colonia de ecuatorianos en España.

Inicialmente ponían los productos en sus maletas y se iban a Madrid a vender sus productos de maquillaje. La empresa percibió esto y prefirió tomar el mercado en sus manos, por lo que abrió una oficina en Madrid con la finalidad de diseñar una estrategia para vender sus productos a los cuatro millones de latinoamericanos que hay en el país (el 10 por ciento de la población total). “Ahora queremos ‘españolizar’ la compañía y llegar al mercado netamente español”, afirma Robert Watson, gerente general de Yanbal en Ecuador. “De ahí nos vamos al resto de Europa.” Para eso Yanbal desarrolló un eficiente sistema de pedidos: “Se hacen desde España por Internet, son procesados en Ecuador y son abastecidos con producción desde sus plantas en Perú, Ecuador o Colombia. Las órdenes se hacen el lunes y se entregan en España el viernes”, dice Watson. “Por ahora son ventas marginales, pero, como se apalancan en la estructura ecuatoriana, son altamente rentables.”

Para Belcorp este idéntico mecanismo le ha permitido llegar a Estados Unidos, donde tienen una incipiente presencia, que ha crecido gracias a la posibilidad de sus ejecutivas de ofrecer créditos a los migrantes hispanos que aún no cuentan con historial para endeudarse en el sistema formal.

Sin embargo, el éxito que lograrán ambas compañías en los mercados del primer mundo es todavía incierto, puesto que el sistema de venta directa es más débil en los países donde hay mayor presencia de comercios establecidos. “Ni Ebel ni Yanbal van a encontrar la misma realidad económica y social en sociedades con mayor nivel de desarrollo”, reconoce Arellano. “Van a tener que convertir su sistema de ventas y hacerlo mixto.” El cambio no es menor, pues entrar a las grandes tiendas implica dejar de lado el enfoque en el servicio personalizado de las consultoras de belleza, y poner esfuerzos en la construcción de marcas que puedan competir en las góndolas con gigantes del marketing, como Revlon, L'Oréal, Wella, Sedal, Ponds, Nivea y otras.

Fuente: “Cosméticos: Guerra de belleza”, Cristina Luna, Lima, América Economía on Line, núms. 314-315, 16 de diciembre de 2005.

En muchos casos, la adopción del sistema de ventas en equipo refleja cambios en las organizaciones de compra de los clientes. “Hoy en día visitamos equipos de personal de compras, y eso nos exige un mayor poder de ataque”, comenta un vicepresidente de ventas. “Un vendedor no puede hacer todo, sería imposible que fuera un experto en todo lo que le llevamos al cliente. Contamos con equipos de cuenta estratégicos, dirigidos por gerentes de clientes de negocios, que básicamente son nuestro mariscal de campo.”¹¹

Algunas compañías como IBM, Xerox y Procter & Gamble, han usado equipos desde hace mucho tiempo. Los representantes de ventas de P&G están organizados en “equipos de desarrollo de clientes de negocios (CBD, por sus siglas en inglés)”. Cada equipo CBD se asigna a un cliente importante de P&G, como Wal-Mart, Safeway o CVS Pharmacy. Los equipos cuentan con un gerente de desarrollo de cliente de negocios, varios ejecutivos de cuenta (cada uno responsable de una categoría específica de productos P&G), y especialistas en estrategia de marketing, operaciones, sistemas de información, logística y finanzas. Esta organización se concentra en atender todas las necesidades de cada cliente importante, y permite que P&G “haga negocios al trabajar como ‘socio estratégico’ con sus cuentas, y no sólo como proveedor. Nuestra meta es hacer crecer sus negocios, lo que también redundará en el crecimiento de los nuestros”.¹²

Las ventas en equipo tienen algunas desventajas. Por ejemplo, los equipos de ventas podrían confundir o abrumar a los clientes que están acostumbrados a trabajar con un solo vendedor. Los vendedores que están acostumbrados a atender todos los aspectos de los clientes tal vez tengan problemas para aprender a confiar y a trabajar con otras personas en un equipo. Por último, las dificultades para evaluar las aportaciones individuales a la labor del equipo de ventas traen consigo algunos problemas de remuneración.

Reclutamiento y selección de vendedores

El corazón de cualquier operación exitosa de la fuerza de ventas es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia en el desempeño de un vendedor promedio y de uno destacado en ocasiones es muy grande. En una fuerza de ventas típica, el 30 por ciento de los mejores vendedores son responsables del 60 por ciento de las ventas. Por ello, la selección cuidadosa de los vendedores permite aumentar en forma considerable el desempeño general de la fuerza de ventas. Más allá de las diferencias en el desempeño, una mala selección provoca una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, el costo de encontrar y capacitar a uno nuevo, aunado al costo de las ventas perdidas, suele ser muy alto. Además, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva, y la rotación de personal afecta las relaciones con los clientes.

¿Qué distingue a un buen vendedor del resto? En un intento por identificar el perfil de los mejores vendedores, Gallup Management Consulting Group, una división de la conocida organización de encuestas Gallup, ha entrevistado a casi medio millón de vendedores. Su investigación sugiere que los buenos vendedores poseen cuatro talentos fundamentales: motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, la capacidad para cerrar una venta y, quizás lo más importante, la capacidad de establecer relaciones con los clientes.¹³

Los grandes vendedores tienen una motivación interna. “La gente se siente impulsada por distintos factores, como orgullo, felicidad o dinero”, afirma un experto. “Pero todos los vendedores sobresalientes tienen algo en común: un constante impulso por sobresalir.” A al-

■ Este “equipo de desarrollo de clientes de negocios” de Procter & Gamble da servicio a un abarrotero detallista importante del sureste. El equipo está integrado por un gerente de desarrollo de cliente de negocios y cinco ejecutivos de cuenta (que aquí aparecen), junto con especialistas de otras áreas funcionales.



■ **Grandes vendedores:** Los vendedores sobresalientes poseen motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la capacidad para cerrar una venta y, quizás lo más importante, la capacidad de establecer relaciones con los clientes.



gunos vendedores los motiva el dinero, la necesidad de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros están impulsados por el deseo de brindar servicio y forjar relaciones. Los vendedores sobresalientes poseen un poco de cada una de estas motivaciones. “Un competidor con un fuerte sentido de servicio probablemente realizará muchos negocios mientras hace un buen trabajo cuidando de sus clientes”, observa el director administrativo de Gallup Management Consulting Group. “¿Quién podría pedir más?”

Cualesquiera que sean sus motivaciones, los vendedores también deben tener un estilo de trabajo disciplinado. Si no son organizados y enfocados, si no trabajan con empeño, no podrán cubrir las crecientes demandas actuales de los clientes. Los grandes vendedores son tenaces al hacer planes organizados y detallados y luego llevarlos a cabo de forma oportuna y disciplinada. Según un capacitador de ventas, “algunas personas dicen que se trata de técnica o de suerte, pero la suerte sigue a los mejores vendedores cuando se levantan temprano, trabajan hasta tarde, permanecen despiertos hasta las dos de la mañana trabajando en una propuesta, o continúan haciendo llamadas cuando todos los demás se van al final del día”.

Las demás habilidades carecen de importancia si una persona no puede cerrar la venta. Entonces ¿qué características tiene una persona que es buena para cerrar ventas? Por un lado, se requiere de una persistencia inquebrantable. “Las personas que son buenas para cerrar ventas son como los grandes atletas”, comenta un capacitador de ventas. “No temen al fracaso y no se rinden hasta que cierran la venta.” Además, tienen una gran confianza en sí mismos y creen que están haciendo lo correcto.

Tal vez lo más importante en el entorno actual de las relaciones y el marketing es que los grandes vendedores resuelven los problemas de los clientes y son capaces de forjar relaciones; poseen una comprensión instintiva de las necesidades de sus clientes. Si hablamos con los ejecutivos de ventas ellos describirán a los mejores vendedores en los siguientes términos: empáticos, pacientes, interesados, sensibles, buenos para escuchar y honestos. Los grandes vendedores son capaces de ponerse en los zapatos del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes; no sólo buscan ser agradables, sino que desean añadir valor a sus clientes.

Durante el reclutamiento, las compañías deben analizar el propio trabajo de vender y las características de sus vendedores más exitosos para identificar los rasgos que necesita un vendedor sobresaliente en su industria. Luego, deben reclutar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos consigue candidatos por la recomendación de los vendedores actuales, por medio de agencias de empleo, publicando anuncios clasificados, en Internet y a través de los servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente consiste en atraer vendedores exitosos de otras compañías. Los vendedores consumados necesitan menos capacitación y serán productivos de forma inmediata.

El reclutamiento atrae a muchos candidatos, de los cuales la compañía debe seleccionar a los mejores. El procedimiento de selección varía desde una sola entrevista informal, hasta una larga aplicación de pruebas y entrevistas. Muchas compañías aplican pruebas formales a los candidatos, las cuales suelen medir las aptitudes para vender, las habilidades analíticas y organizacionales, los rasgos de personalidad y otras características. No obstante, las calificacio-

nes de las pruebas sólo proporcionan una porción de información, de un conjunto que incluye características personales, referencias, historia de los empleos anteriores y reacciones ante los entrevistadores.

Capacitación de vendedores

Los nuevos vendedores pueden pasar desde pocas semanas o meses hasta un año o más en capacitación. Luego, la mayoría de las compañías ofrecen una capacitación de ventas continua por medio de seminarios, reuniones de ventas e Internet a lo largo de la carrera del vendedor. En total, las compañías de todo el mundo gastan muchos millones de dólares al año para capacitar vendedores. A pesar de que la capacitación resulta costosa, también genera utilidades impresionantes. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que la capacitación de ventas realizada por una importante compañía de telecomunicaciones se pagó en 16 días y produjo un rendimiento sobre la inversión del 812 por ciento en tan sólo 6 meses. De forma similar, Nabisco analizó el rendimiento de su Programa de ventas profesionales de dos días, el cual enseña a los representantes de ventas a planear y hacer presentaciones profesionales. Aunque cuesta alrededor de \$1,000 aplicar el programa a cada representante de ventas, la capacitación produjo ventas adicionales de más de \$122,000 por cada representante, y casi \$21,000 en utilidades adicionales por cada representante.¹⁴

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la compañía y sus productos, por lo que la mayoría de los programas de capacitación inician con una descripción de los objetivos, organización, estructura financiera, instalaciones y principales productos y mercados de la compañía. Los vendedores también necesitan aprender acerca de los clientes y los competidores, de manera que el programa de capacitación los instruye acerca de las estrategias de los competidores y de los distintos tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compra. Por último, puesto que los vendedores deben saber vender de manera eficaz, también reciben capacitación sobre las bases del proceso de ventas.

En la actualidad, muchas compañías están añadiendo una capacitación basada en la Web a sus programas de capacitación en ventas. De hecho, se espera que la industria de capacitación en línea se triplique a \$23,700 millones de dólares para el año 2006.¹⁵ Esta capacitación va desde información sencilla sobre productos basada en textos y ejercicios de ventas por Internet que mejoran las habilidades para vender, hasta avanzadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas reales. Cisco System, fabricante de equipo y programas de cómputo para sistemas de redes, ha aprendido que el uso de Internet para capacitar vendedores ofrece muchas ventajas:

Mantener a una numerosa fuerza de ventas actualizada sobre cientos de productos complejos y cambiantes es una tarea abrumadora. Con el antiguo proceso de capacitación, los vendedores de Cisco recién contratados viajaban a un lugar central para asistir a varias sesiones de capacitación de cinco días al año. “Acostumbrábamos enviar al personal en avión y someterlo a una semana de presentaciones en PowerPoint”, comenta un ejecutivo de capacitación de Cisco. Este método implicaba elevados costos de viaje y de elaboración del programa. Y lo que tal vez era peor: A los vendedores les costaba un tiempo perdido precioso lejos de sus clientes. Para resolver estos problemas, Cisco lanzó su Field E-Learning Connection —un portal interno de aprendizaje con el que sus vendedores en todo el mundo planean, verifican, desarrollan y miden sus habilidades y conocimientos. El sitio vincula a los vendedores con decenas de miles de auxiliares de aprendizaje basados en la Web. El aprendizaje incluye la combinación de audio y video, transmisiones de clases en vivo y contenido directo. El contenido se puede convertir a archivos MP3, verse en una pantalla, descargarse a la computadora e incluso imprimirse en formato de revista. Con el nuevo sistema, Cisco lleva a cabo una sola sesión de capacitación que llega a 3,000 vendedores al mismo tiempo, en todo el mundo, al transmitirla a través del Intranet global de la compañía. Después, los eventos en vivo se guardan como módulos de video para los vendedores que no pudieron asistir a la transmisión en vivo. El sistema también brinda acceso electrónico a expertos o “tutores electrónicos” de Cisco, que responden por correo electrónico o por teléfono, o que se reúnen con los aprendices en un laboratorio virtual, se conectan a sus pantallas y los guían en los ejercicios. El portal Field E-Learning Connection ha mejorado la capacitación al proporcionarle a los vendedores de Cisco, en cualquier lugar y a cualquier hora, acceso a un vasto sistema de recursos de capacitación. Al mismo tiempo, ha disminuido los costos de capacitación de campo entre un 40 y un 60 por ciento, y ha aumentado el “tiempo personal” que pasa el vendedor con los clientes en un 40 por ciento.¹⁶

Remuneración de los vendedores

Para atraer a buenos vendedores, la compañía debe contar con un plan de remuneración atractivo. El plan de remuneración está integrado por varios elementos: Una cantidad fija, una can-

tividad variable, gastos y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, asegura al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, en la forma de comisiones o de modificaciones basadas en el desempeño de ventas, remunera al vendedor por realizar un esfuerzo mayor y más exitoso. Las cuentas de gastos, que restituyen a los vendedores sus gastos relacionados con el trabajo, les permiten realizar actividades de ventas necesarias y deseables. Las prestaciones, como vacaciones pagadas, seguro por enfermedad o accidente, pensiones y seguros de vida, brindan seguridad y satisfacción en el empleo.

La gerencia debe decidir qué *combinación* de estos elementos de remuneración es más adecuada para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de remuneración fija y variable originan cuatro tipos básicos de planes de remuneración —salario sencillo, comisión sencilla, salario más bonificaciones y salario más comisión. Un estudio sobre los planes de remuneración 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 promedio consta de un 60 por ciento de salario y un 40 por ciento de incentivos.¹⁷

El plan de remuneración de la fuerza de ventas pretende motivar a los vendedores y dirigir sus actividades. La remuneración debería dirigir a la fuerza de ventas hacia actividades que sean congruentes con los objetivos generales de marketing. La tabla 16.1 ilustra la forma en que el plan de remuneración de la compañía debería reflejar su estrategia general de marketing. Por ejemplo, si la estrategia consiste en un crecimiento rápido y en ganar participación en el mercado, el plan de remuneración debe incluir un gran componente de comisión junto con bonificaciones por nuevas cuentas para fomentar un alto desempeño y el desarrollo de nuevas cuentas. En contraste, si la meta es maximizar la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de remuneración debe tener un gran componente de salario base, con incentivos adicionales basados en las ventas a cuentas existentes o en la satisfacción de los clientes.

De hecho, cada vez más compañías abandonan los planes con comisiones altas, que suelen impulsar los vendedores a realizar ventas a corto plazo. A las compañías les preocupa que un vendedor que presiona demasiado para cerrar un trato pueda arruinar la relación con el cliente. Para evitar esto, las compañías diseñan planes de remuneración que recompensan a los vendedores que forjan relaciones con los clientes y que aumentan el valor de cada cliente a largo plazo.

Supervisión de los vendedores

Los nuevos vendedores necesitan más que un territorio, remuneración y capacitación —necesitan *supervisión*. Por medio de la supervisión, la compañía *dirige* y *motiva* a la fuerza de ventas para que haga un mejor trabajo.

Las compañías difieren en la forma en que supervisan a sus vendedores. Muchas de ellas ayudan a sus vendedores a identificar clientes meta y a establecer normas para las visitas de ventas. Otras incluso especifican la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas debería dedicar a la búsqueda de nuevas cuentas y establecen otras prioridades de la distribución del tiempo. Una herramienta es el *plan anual de visitas*, que indica cuáles clientes y prospectos se deben visitar en cuáles meses y qué otras actividades se deben realizar. Las actividades incluyen tomar parte en exposiciones comerciales, asistir a reuniones de ventas y realizar investigación de mercados. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones*. Además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo para viajar, esperar, comer, descansar y realizar tareas administrativas.

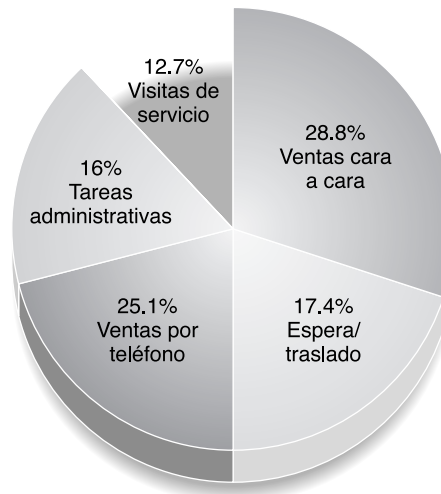
TABLA 16.1 Relación entre la estrategia general de marketing y la remuneración de la fuerza de ventas.

	Meta estratégica		
	<i>Obtener participación en el mercado con rapidez</i>	<i>Afianzar el liderazgo del mercado</i>	<i>Maximizar la rentabilidad</i>
Vendedor ideal	• Independiente y con iniciativa	• Ser eficaz en la solución de problemas	• Participante de equipo • Sabe manejar las relaciones
Enfoque de las ventas	• Cerrar tratos • Esfuerzo intenso sostenido	• Ventas consultivas	• Penetración de cuentas
Función de la remuneración	• Capturar cuentas • Recompensar un alto desempeño	• Recompensar ventas a cuentas 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. Copyright © 1998 American Management Association, NY, www.amanet.org. Todos los derechos reservados, usado bajo permiso.

FIGURA 16.2**Cómo distribuyen su tiempo los vendedores.**

Fuente: Dartnell Corporation; Trigésima Encuesta de remuneración de la fuerza de ventas. © 1999 Dartnell Corporation.



En la figura 16.2 se muestra la forma en que los vendedores distribuyen su tiempo. 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 pudiera aumentarse del 30 al 40 por ciento, esto representaría un incremento del 33 por ciento en el tiempo dedicado a las ventas. Las compañías continuamente buscan formas de ahorrar tiempo —usan el teléfono en lugar de viajar, simplifican las formas de registros, diseñan mejores planes y rutas de visitas, y brindan más y mejor información sobre los clientes. Considere los cambios que hizo GE para apoyar a su fuerza de ventas:¹⁸

Cuando Jeff Immelt se convirtió en el nuevo presidente de General Electric, se consternó al descubrir que los miembros del equipo de ventas pasaban mucho más tiempo en tareas administrativas de escritorio que en reuniones cara a cara con clientes y prospectos. “Él dijo que necesitábamos cambiar eso”, recuerda Venki Rao, un líder en tecnología de la información de ventas internacionales y marketing de GE Power Systems, una división enfocada en sistemas y productos de energía. “[Necesitamos] pasar cuatro días a la semana frente al cliente y un día con todo el trabajo administrativo.” Los vendedores de GE Power pasaban tanto tiempo frente a sus escritorios porque tenían que recurrir a demasiadas fuentes para obtener la información que necesitaban para vender turbinas multimillonarias, partes para turbinas y servicios a compañías productoras de energía en todo el mundo. Para resolver el problema, GE creó un nuevo portal de ventas, un tipo de “tienda de una parada” para casi todo lo que necesitan. El portal de ventas conecta el vasto surtido de bases de datos de GE, y ofrece desde seguimiento de ventas y datos de clientes hasta precios de partes e información sobre cortes de energía planeados. GE también agregó datos externos, como nuevos suministros. “Antes buscábamos las cosas al azar”, comentan Bill Snook, uno de los gerentes de ventas de GE. “Ahora el portal de ventas es mi página principal y la uso como entrada a todas las aplicaciones que tengo.” El portal de ventas ha liberado a Snook y a otros 2,500 usuarios en todo el mundo de las tardadas actividades administrativas, incrementando de manera considerable su tiempo de reunión con los clientes.

Muchas compañías han adoptado *sistemas de automatización de la fuerza de ventas*, es decir, operaciones computarizadas de la fuerza de ventas que permiten efectuar transacciones de toma de pedidos más eficientes, mejorar el servicio para los clientes y apoyar la toma de decisiones de los vendedores. Estos últimos utilizan computadoras portátiles, aparatos computarizados portátiles y tecnologías Web, aunados a software para mantenerse en contacto con clientes y software para administrar las relaciones con los clientes. Todo esto les permite realizar múltiples actividades, como hacer perfiles de clientes y prospectos, analizar y pronosticar ventas, administrar relaciones con las cuentas, programar visitas de ventas, hacer presentaciones, tomar pedidos, verificar inventarios y estados de pedidos, preparar reportes de ventas y gastos, procesar correspondencia, entre otras muchas. La automatización de la fuerza de ventas no sólo disminuye los costos en este rubro e incrementa la productividad, sino que también aumenta la calidad de las decisiones de la gerencia de ventas. He aquí un ejemplo de la automatización exitosa de una fuerza de ventas:¹⁹

Owens-Corning colocó a su fuerza de ventas en línea con FSA, su sistema Field Sales Advantage. FSA ofrece a los vendedores de Owens-Corning un flujo constante de información acerca de su compañía y de las personas con quienes están tratando. Por medio de sus computadoras portátiles, cada vendedor tiene acceso a tres tipos

■ El sistema Field Sales Advantage de Owens-Corning ofrece a los vendedores un flujo constante de información acerca de su compañía y de las personas con quienes están tratando.



de programas. Primero, FSA les ofrece un conjunto de *herramientas genéricas*, todo desde procesamiento de textos, fax y transmisión por correo electrónico, hasta la creación de presentaciones en línea. Segundo, el sistema brinda *información de productos*, como boletines técnicos, especificaciones de los clientes, información sobre precios y otros datos que ayudan a cerrar una venta. Por último, FSA ofrece una gran cantidad de *información sobre los clientes*, como historial de compra, tipos de productos que han pedido y condiciones de pago preferidas. Antes del establecimiento del sistema, los representantes almacenaban esta información en carpetas, agendas y tarjetas de cuentas. Ahora, FSA hace que el trabajo directo con los clientes sea más fácil que nunca. Los vendedores se preparan con respecto a los antecedentes de los clientes; entregan cartas de ventas escritas con antelación; transmiten pedidos y resuelven problemas de servicio al cliente en el momento durante una visita; y envían muestras, panfletos, folletos y otros materiales a los clientes con sólo pulsar unas teclas. Con FSA, “los vendedores se fortalecen automáticamente”, comenta Charles Causey, gerente general regional. “Se convierten en los verdaderos gerentes de su propio negocio y de sus propios territorios.”

Tal vez la herramienta tecnológica de la fuerza de ventas que crece con mayor rapidez es Internet. Sus usos más comunes incluyen la recolección de información competitiva, la supervisión de los sitios Web de los clientes y la investigación de industrias y clientes específicos. En vista de que cada vez más y más compañías ofrecen a sus vendedores acceso a la Web, los expertos consideran que habrá un crecimiento continuo del uso de Internet por parte de la fuerza de ventas.²⁰

Además de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas también deben motivarlos. Algunos vendedores hacen su mejor esfuerzo sin un estímulo especial por parte de la gerencia. Para ellos, las ventas son el empleo más fascinante del mundo. Sin embargo, en ocasiones, las ventas también son frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y en ocasiones tienen que viajar lejos de su hogar. Se enfrentan a vendedores agresivos de la competencia y a clientes difíciles. Por eso, los vendedores suelen necesitar un impulso especial para dar lo mejor de sí mismos.

La gerencia puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas por medio de su clima organizacional, cuotas de ventas e incentivos positivos. El *clima organizacional* describe los sentimientos de los vendedores acerca de sus oportunidades, valor y recompensas por un buen desempeño. Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, pero el desempeño de éstos sufre las consecuencias. Otras, en cambio, los tratan como colaboradores valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de ingresos y promoción. No es sorprendente que estas compañías gocen de una fuerza de ventas con un alto desempeño y que tengan menos rotación de su personal.

Muchas compañías motivan a sus vendedores al establecer **cuotas de ventas**, es decir, normas que se establecen para los vendedores y que indican cuánto deben vender y cómo de-

Cuotas de ventas

Normas que se establecen para los vendedores y que indican cuánto deben vender y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

■ Incentivos de la fuerza de ventas: Muchas compañías ofrecen dinero en efectivo, viajes o mercancía como incentivos. Marriot sugiere que las empresas deben recompensar a los vendedores sobresalientes permitiéndoles “abrir sus alas y recargar energía” en los fabulosos centros vacacionales Marriot de todo el mundo.



ben dividirse las ventas entre los productos de la compañía. Por lo general, la remuneración se relaciona con el cumplimiento de las cuotas de los vendedores. Las empresas también utilizan diversos *incentivos positivos* para aumentar el esfuerzo de la fuerza de ventas. Las *reuniones de ventas* ofrecen oportunidades de interacción social, alivio de la rutina, oportunidades para conocer y hablar con los altos directivos de la compañía y oportunidades para expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las compañías también patrocinan *concursos de ventas* para motivar a la fuerza de ventas a realizar un esfuerzo mayor al que normalmente se espera. Otros incentivos son los homenajes, premios en efectivo y en especie, viajes y planes de reparto de utilidades. En general, las compañías alrededor del mundo gastan miles de millones de dólares al año en incentivos para motivar y recompensar el desempeño de la fuerza de ventas.²¹

Evaluación de vendedores

Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia comunica lo que los vendedores deben hacer y cómo los motiva a hacerlo. Este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo que significa recibir información regularmente acerca de los vendedores para evaluar su desempeño.

La gerencia obtiene información sobre sus vendedores de varias formas. La fuente más importante son los *informes de ventas*, incluyendo planes de trabajo semanales o mensuales y planes de marketing por territorio a largo plazo. Los vendedores también anotan las actividades realizadas en *informes de visitas* y entregan *informes de gastos* que se les reembolsan parcial o totalmente. Otra información proviene de las observaciones personales, encuestas a los clientes y charlas con otros vendedores.

Con el uso de varios informes de la fuerza de ventas y otros tipos de información, la gerencia de ventas evalúa a los vendedores con respecto a su capacidad para “planear su trabajo y poner en práctica su plan”. La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar normas claras para juzgar el desempeño, al tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño.

El proceso de las ventas personales

Proceso de ventas

Pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de clientes potenciales, el preacercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento.

Búsqueda de prospectos

Paso del proceso de ventas en el que el vendedor identifica clientes potenciales calificados.

Preacercamiento

Paso del proceso de ventas en el que el vendedor aprende tanto como sea posible acerca de un prospecto de cliente, antes de realizar una visita de ventas.

Acercamiento

Paso del proceso de ventas en el que el vendedor conoce al comprador.

FIGURA 16.3
Principales pasos de las ventas eficaces.

Ahora pasaremos del diseño y administración de la fuerza de ventas al proceso de ventas personales. El **proceso de ventas** incluye varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se enfocan en la meta de conseguir clientes nuevos y lograr que hagan pedidos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y a establecer *relaciones* a largo plazo con los clientes. En otra sección se analiza el tema de las relaciones en el proceso de las ventas personales.

Pasos del proceso de venta

Como se observa en la figura 16.3, el proceso de ventas consta de siete pasos —búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Búsqueda y calificación de prospectos

El primer paso del proceso de ventas es la **búsqueda de prospectos**, esto es, la identificación de clientes potenciales calificados. Elegir a los clientes potenciales correctos es esencial para las ventas exitosas. Un experto señala: “Si la fuerza de ventas comienza a perseguir a cualquier persona que respira y que aparentemente tiene dinero, nos arriesgamos a acumular una lista de clientes difíciles de satisfacer y a un costo de servicio elevado, que nunca responderán a la proposición de valor que tengamos.” Y continúa: “La solución a esto no es gran ciencia. [Debemos] capacitar a los vendedores para que busquen activamente a los prospectos correctos. De ser necesario, debemos crear un programa de incentivos para recompensar sus búsquedas apropiadas.” Otro experto concluye: “Aumentar su eficacia en la búsqueda de prospectos es la forma más rápida de incrementar sus ventas.”²²

A menudo el vendedor debe ponerse en contacto con muchos prospectos para realizar unas cuantas ventas. A pesar de que la compañía proporciona datos de posibles clientes, los vendedores deben tener la habilidad para encontrar los suyos y algunas formas de hacerlo son pedir a los clientes actuales que los recomienden; reunir fuentes de referencia como proveedores, distribuidores, vendedores que no sean de la competencia y banqueros; buscar prospectos en directorios o en Internet; localizar clientes potenciales por medio del teléfono y el correo directo. Los vendedores también tienen la opción de llegar a las oficinas sin anunciarse (práctica que se conoce como “visita en frío”).

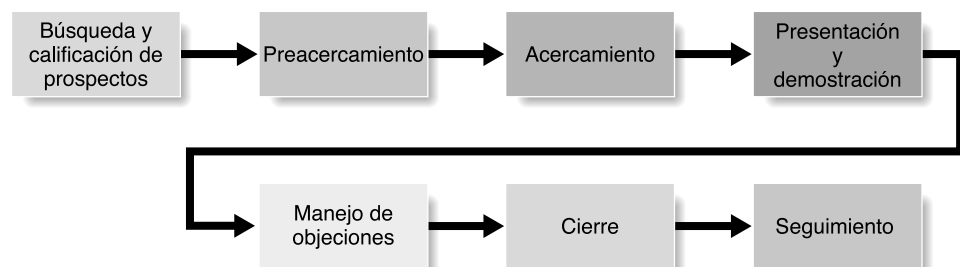
Los vendedores también necesitan saber cómo *calificar* prospectos, es decir, saber identificar a los adecuados y descartar a los inadecuados. Los prospectos se pueden calificar examinando su capacidad financiera, volumen de ventas, necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

Preacercamiento

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe aprender tanto como sea posible acerca de la organización (qué necesita, quién interviene en las compras) y de sus compradores (sus características y estilos de compra). Este paso se conoce como **preacercamiento**. El vendedor puede consultar fuentes de la industria y en línea, personas conocidas y otros recursos para aprender acerca de la compañía. El vendedor debería establecer los *objetivos de la visita*, como por ejemplo, calificar al prospecto, reunir información o realizar una venta inmediata. Otra tarea consiste en decidir la mejor forma de acercamiento, como una visita personal, una llamada telefónica o una carta. Es necesario considerar cuidadosamente el mejor momento, ya que muchos prospectos están más ocupados a ciertas horas. Por último, el vendedor deberá pensar en una estrategia general de ventas para la cuenta.

Acercamiento

Durante el **acercamiento** el vendedor debe saber cómo reunirse y saludar al comprador, para lograr que la relación tenga un buen comienzo. Este paso incluye la apariencia del vendedor,



sus frases iniciales y sus comentarios posteriores. Las frases iniciales deben ser positivas para lograr una buena disposición desde el inicio de la relación. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para conocer más las necesidades del cliente, o por la presentación de una exhibición o muestra para atraer la atención y curiosidad del comprador. Como en todas las etapas del proceso de ventas, escuchar al cliente es fundamental.

Presentación y demostración

Presentación

Paso del proceso de ventas en que el vendedor relata la “historia” del producto al comprador, destacando los beneficios que le puede reportar.

Durante la etapa de la **presentación** del proceso de ventas, el vendedor cuenta la “historia” del producto al comprador, destaca sus beneficios y muestra cómo el producto resuelve los problemas del cliente. El vendedor que resuelve problemas se ajusta mejor al concepto actual de marketing, que el vendedor duro o el vendedor extrovertido. Los compradores de hoy desean soluciones, no sonrisas; resultados, no palabras; desean vendedores que escuchen sus preocupaciones, comprendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados.

Este *enfoque de satisfacción de necesidades* requiere de buenas habilidades para escuchar y resolver problemas. “Yo me considero más un... bueno, un psicólogo”, señala un vendedor experimentado. “Escucho a los clientes. Escucho sus deseos, necesidades y problemas, y trato de encontrar una solución. Si uno no es bueno para escuchar, no levanta el pedido.” Otro vendedor sugiere que “ya no es suficiente tener una buena relación con un cliente. Es necesario comprender sus problemas; tenemos que sentir su dolor”. Un gerente de ventas sugiere que los vendedores necesitan ponerse en los zapatos de sus clientes: “Conviértase en un cliente y experimente de primera mano qué se siente”.²³

Las características de los vendedores que *disgustan a la mayoría* de los compradores incluyen ser muy insistentes, impuntuales, embusteros y poco preparados o desorganizados. Las cualidades que *valoran más* son la empatía, habilidad para escuchar, honestidad, confiabilidad, minuciosidad y capacidad de seguimiento. Los vendedores sobresalientes saben vender pero, lo que es más importante, saben escuchar y forjar relaciones firmes con los clientes.

En la actualidad, las tecnologías avanzadas permiten que una o pocas personas realicen presentaciones multimedia. Los CD y DVD, las tecnologías en línea para presentaciones, así como los aparatos y las computadoras portátiles con software para presentaciones han reemplazado al rotafolios. He aquí un ejemplo:²⁴

Hasta hace 6 meses, Credant Technologies, una empresa que vende programas informáticos de seguridad para dispositivos portátiles, utilizaba equipo de presentación estándar (computadoras personales y proyectores LCD) para mostrar sus productos a clientes potenciales. Pero ya no es así. Cada miembro del equipo de ventas de la compañía ahora está equipado con un Presenter-to-Go, un aparato del tamaño de una tarjeta de crédito que se introduce en PDA portátiles o computadoras personales de bolsillo para lograr que sean compatibles con los proyectores. El dispositivo de \$200 dólares lee archivos de PowerPoint, Microsoft Word y Excel, así como páginas Web, por lo que los vendedores pueden crear presentaciones en computadoras y luego transferirlas a un PDA. Esta tecnología también permite que los representantes agreguen notas a las presentaciones de manera instantánea al transmitir su escritura a mano de la computadora portátil de bolsillo a la pantalla. Además, incluye un con-

■ Nuevas tecnologías para presentaciones: El rotafolio anticuado se reemplazó por CD, tecnologías de presentación en línea y computadoras portátiles y de mano. Cada miembro del equipo de ventas de Credant Technologies está equipado con un Presenter-to-Go, un dispositivo del tamaño de una tarjeta de crédito que se introduce en PDA de mano o computadoras personales de bolsillo para que sean compatibles con los proyectores.

The image is a screenshot of the Margi Systems website. The header features the Margi logo and the tagline "Delivering Powerful Mobile Presentation Solutions". A navigation bar includes links for PRODUCTS, WHERE TO BUY, SUPPORT, ABOUT US, and PRESS ROOM. A search bar is located in the top right corner. The main content area is divided into two columns. The left column displays a presentation slide titled "Introducing Wireless Presenter-to-Go" with a globe graphic and the text "for Projector & Mobile Device Manufacturers". The right column contains several news items: "LAPTOP WORLD SOLUTIONS FOR BUSINESS & LIFE *BEST BUY*", "MARGI Systems brings Wireless Functionality to New Line of HP Digital Projectors" (dated September 23, 2003), "DataViz Offer: Get a Documents To Go Premium 6 Upgrade at No Charge When You Purchase Presenter-to-Go for \$199" (dated September 25, 2003), and "Margi Systems' Announces HP as First to License Next Generation Wireless Presentation Technology" (dated June 3, 2003). A footer at the bottom includes links for "sign up for updates", "contact us", and "sitemap".

trol remoto inalámbrico con el que los representantes de ventas se pueden mover libremente en el lugar de la presentación, lejos del botón de avance de su computadora personal o proyector. Cuando Tom Gore, ejecutivo de cuenta regional de Credant, se reunió recientemente con un prospecto importante, impresionó a los ejecutivos de compras con un dispositivo que le permitía escribir algunos de sus comentarios en su PDA. En cuestión de segundos, sus comentarios aparecieron en la pantalla. “Esto hace que cada presentación sea más personal e interactiva”, comenta Gore.

Manejo de objeciones

Manejar las objeciones

Paso del proceso de ventas en el que el vendedor busca, aclara y supera las objeciones que el cliente podría tener con respecto a hacer la compra.

Cierre

Paso en el proceso de ventas en el que el vendedor solicita al cliente un pedido.

Los clientes casi siempre tienen objeciones durante la presentación o cuando hacen un pedido. El problema puede ser de tipo lógico o psicológico, y con frecuencia estas objeciones no se expresan verbalmente. Al **manejar las objeciones**, el vendedor debe utilizar un enfoque positivo, buscar objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare cualquier objeción, considerar las objeciones como oportunidades para dar más información y convertir las objeciones en razones de compra. Todos los vendedores necesitan capacitarse en las habilidades del manejo de objeciones.

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. Tal vez por falta de confianza, porque se sienten culpables al solicitar el pedido o porque no logran reconocer el momento adecuado para cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales del cierre en el comprador, incluyendo los movimientos físicos, comentarios y preguntas. Por ejemplo, el cliente podría erguirse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y las condiciones de crédito. Los vendedores tienen a su disposición varias técnicas de cierre: Solicitar el pedido, repasar los puntos del acuerdo, ofrecer ayuda para redactar el pedido, preguntar al comprador si desea tal o cual modelo, o hacer notar que el comprador perderá si no realiza el pedido ahora. El vendedor puede ofrecer al comprador razones especiales para efectuar el cierre, como un precio más bajo o una cantidad adicional sin cargo.

Seguimiento

Seguimiento

Último paso del proceso de ventas, en el que el vendedor trata de asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas en el futuro.

El último paso en el proceso de venta, el **seguimiento**, es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe ultimar cualquier detalle con respecto al tiempo de entrega, las condiciones de compra y otros aspectos. Luego, el vendedor debe programar una visita de seguimiento cuando se reciba el pedido inicial, para asegurarse de que la instalación, la instrucción y el servicio sean adecuados. Esta visita revelará cualquier problema, convencerá al comprador del interés del vendedor, y reducirá cualquier preocupación del comprador que haya surgido después de la venta.

Ventas personales y administración de la relación con el cliente

Tal como se describió, los principios de las ventas personales están *orientados hacia las transacciones*, pues su objetivo consiste en ayudar a que los vendedores aseguren una venta específica con un cliente. Sin embargo, en muchos casos, la compañía no busca simplemente una venta —se dirige a un cliente importante que desea ganar y conservar. A la compañía le gustaría demostrar que tiene la capacidad de servir al cliente a largo plazo en una *relación* mutuamente redituable. La fuerza de ventas suele tener un papel importante en el establecimiento y manejo de relaciones redituables con los clientes. “Mi compañía está vendiendo algo intangible”, afirma un vendedor. “Lo que en realidad vendemos es ‘Oiga, cuando llegue el momento, nosotros estaremos ahí’. Todos se resume en confianza.”²⁵

Los clientes grandes de hoy prefieren a los proveedores capaces de vender y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos lugares, así como de trabajar estrechamente con sus equipos para mejorar los productos y los procesos. Para estos clientes, la primera venta es sólo el inicio de la relación. Por desgracia, algunas compañías ignoran estas nuevas circunstancias, y venden sus productos a través de fuerzas de ventas separadas, que trabajan de forma independiente para cerrar ventas. Su personal técnico quizás no esté dispuesto a dedicar tiempo a educar al cliente; su personal de ingeniería, diseño y producción tal vez tenga una actitud que indique “nuestro trabajo consiste en hacer buenos productos, mientras que el de la fuerza de ventas es venderlos a los clientes”. Sus vendedores se enfocan en empujar los productos hacia los clientes, en lugar de escuchar a los clientes y ofrecer soluciones. Sin embargo, otras empresas reconocen que para ganar y mantener cuentas no es suficiente elaborar buenos productos y dirigir a los vendedores para cerrar muchas ventas, sino que es necesario de escuchar a los clientes, comprender sus necesidades y coordinar cuidado-

■ Construcción de relaciones con los clientes: Las compañías inteligentes escuchan a sus clientes, comprenden sus necesidades y coordinan cuidadosamente todas las actividades de la compañía para crear valor para el cliente.



samente todas las actividades de la compañía para crear valor para el cliente y entablar relaciones duraderas con clientes importantes.

Marketing directo

Marketing directo

Comunicación directa con consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente; el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes específicos.

Muchas de las herramientas de marketing que examinamos en los capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing de masas*: dirigirse a un público amplio con mensajes y ofertas estandarizadas distribuidas a través de intermediarios. Sin embargo, en la actualidad, con la tendencia hacia un marketing más dirigido o personal, muchas compañías están adoptando el *marketing directo*, ya sea como su principal enfoque de marketing o como complemento a otros enfoques. En esta sección exploramos el creciente mundo del marketing directo.

El **marketing directo** consiste en conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente elegidos, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes. Los mercadólogos directos se comunican directamente con los clientes, a menudo de forma interactiva, de uno a uno. Con la ayuda de bases de datos detalladas, adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Más allá de construir la marca y la imagen, los mercadólogos directos generalmente buscan una respuesta directa, inmediata y medible por parte de los consumidores. Por ejemplo, Dell Computer interactúa directamente con los clientes, por teléfono o por medio de su sitio Web, con la finalidad de diseñar sistemas para cada pedido que cubran las necesidades individuales de los clientes. Los compradores hacen pedidos directamente a Dell, y la compañía les entrega de manera rápida y eficiente las nuevas computadoras en sus hogares u oficinas.

El nuevo modelo de marketing directo

Los primeros mercadólogos directos (compañías por catálogo, por correo directo y los telemarcadólogos) reunían nombres de clientes y vendían artículos principalmente por correo y por teléfono. Sin embargo, en la actualidad, el marketing directo ha sufrido una transforma-

ción impresionante impulsada por los rápidos avances en las tecnologías de bases de datos y los nuevos medios de marketing, especialmente Internet.

En capítulos anteriores consideramos al marketing directo como la distribución directa, es decir, como canales de marketing sin intermediarios. También nos referimos al marketing directo como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing, como un método de comunicación directa con los consumidores. En la actualidad, el marketing directo es ambas cosas.

La mayoría de las empresas aún utilizan el marketing directo como un canal o medio complementario para comercializar sus productos. Así, Lexus vende principalmente por medio de la publicidad en medios de comunicación masiva y por su red de concesionarios de alta calidad, aunque también complementa estos canales con marketing directo. Su marketing directo incluye CD promocionales y otros materiales que se envían por correo directamente a los clientes potenciales, y una página Web (www.lexus.com) que ofrece información a los consumidores acerca de sus diversos modelos, financiamiento, comparaciones competitivas y la ubicación de sus concesionarios. De forma similar, la mayoría de las tiendas departamentales venden buena parte de su mercancía en los anaqueles de la tienda, pero también venden a través del correo directo y de catálogos en línea.

Sin embargo, para muchas compañías hoy el marketing directo es más que un canal o medio complementario. Para estas empresas, el marketing directo —especialmente en su modalidad más reciente, el marketing por Internet y el comercio electrónico— constituye un modelo nuevo y completo para hacer negocios. Más que sólo otro canal de marketing o medio publicitario, este nuevo *modelo directo* está cambiando rápidamente la forma en que las compañías piensan acerca de la construcción de relaciones con los clientes.

En tanto que la mayoría de las compañías utilizan el marketing directo e Internet como métodos complementarios, las empresas que emplean el modelo directo lo usan como *único* método. Algunas de estas compañías, como Dell Computer, Amazon.com y eBay, iniciaron sus actividades sólo como comerciantes directos. Otras compañías, como Cisco Systems, Charles Schwab, IBM y muchas otras, se están transformando rápidamente en superestrellas del marketing directo. Quizás el mejor ejemplo de este nuevo modelo de marketing directo es Dell Computer. Dell ha basado todo su acercamiento al mercado en el marketing directo.

Beneficios y crecimiento del marketing directo

Ya sea que se utilice como un modelo de negocios completo o como complemento de una mezcla de marketing con una integración más general, el marketing directo ofrece muchos beneficios tanto a los compradores como a los vendedores. Como resultado, el marketing directo está creciendo con gran rapidez.

Para los compradores, el marketing directo es conveniente, fácil de usar y privado. Desde la comodidad de su hogar u oficina ellos tienen la oportunidad de revisar catálogos por correo o de visitar los sitios Web de una empresa en cualquier momento del día o de la noche. El marketing directo ofrece a los compradores un acceso inmediato a una gran cantidad de productos e información, en su hogar y en todo el mundo. Por último, el marketing directo es inmediato e interactivo, ya que los compradores tienen la posibilidad de interactuar con los vendedores por teléfono o en su sitio Web para crear la configuración exacta de la información, productos o servicios que desean y hacer el pedido en el momento.

Para los vendedores, el marketing directo es una herramienta poderosa para forjar relaciones con los clientes. Gracias al marketing de bases de datos, los mercadólogos de hoy pueden dirigirse a pequeños grupos de consumidores o a consumidores individuales, adaptar las ofertas a las necesidades individuales y promover tales ofertas a través de comunicaciones personalizadas. También es posible programar el marketing directo para que llegue a los prospectos justo en el momento adecuado. Por su naturaleza interactiva y personalizada, Internet es una herramienta de marketing directo especialmente poderosa. Además, el marketing directo permite que los vendedores se pongan en contacto con los compradores que no podrían localizar por medio de otros canales. Por ejemplo, Internet permite el acceso a mercados *globales* que, de otra forma, quedarían lejos del alcance.

Por último, el marketing directo ofrece a los vendedores una alternativa eficiente y a bajo costo para llegar a sus mercados. Por ejemplo, el marketing directo ha crecido con rapidez en el marketing entre negocios, en parte como respuesta a los siempre crecientes costos del marketing que implica una fuerza de ventas. Como cada visita de ventas personal cuesta \$295, sólo deberían realizarse en caso necesario y cuando se trate de prospectos y clientes con un alto potencial. Los medios que tienen un costo más bajo por contacto, como el telemarketing, el correo directo y los sitios Web de las compañías, a menudo suelen ser más económicos para comunicarse y realizar ventas con mayor número de prospectos y clientes.

Como resultado de estas ventajas para los compradores y los vendedores, el marketing directo se ha convertido en la forma de marketing de mayor crecimiento. Las ventas a través de canales tradicionales de marketing directo (marketing por teléfono, correo directo, catálogos, televisión de respuesta directa y otros) han crecido con rapidez. Según la Direct Marketing Association, las ventas directas a consumidores y negocios en Estados Unidos rebasaron el año

Marketing real 16.2

Compras por Internet: Clic y listo

Un nuevo informe revela que las ventas electrónicas al consumidor en América Latina continúan en aumento, y se estima que en 2002 superaban el volumen de los \$1,280 millones, más del doble de la cifra correspondiente al año 2000 (\$540 millones). Cuando uno escucha esta noticia se pregunta: ¿Cómo llegarán a esas cifras, si ninguno de mis familiares o conocidos compra por Internet?

¿QUÉ ESTÁS PERDIENDO?

Muchos mexicanos compran productos de oficina, libros, revistas, música, software, hardware y servicios como boletos de avión, eventos y viajes, disfrutando de la comodidad de hacer estas compras sin prisas, sin horarios y en el modo de autoservicio. Los precios en las tiendas electrónicas suelen ser menores que en las tiendas reales, aun incluyendo los gastos de envío. En ocasiones, no se pagan impuestos aduaneros, como en el caso de los libros. Es posible adquirir artículos que no se consiguen en el país y recibirlos cómodamente en el domicilio.

¿ES SEGURA LA COMPRA POR INTERNET?

Muchos cibernautas argumentan que Internet todavía no es seguro y que realizar compras con tarjeta de crédito es una temeridad. Pero el caso es que diariamente se efectúan miles de compras en la Web con total seguridad. Y no son pocos los expertos que explican que los riesgos de comprar por Internet no son necesariamente mayores a los que tenemos al entregar nuestra tarjeta de crédito en cualquier establecimiento, ya que el empleado de la librería, restaurante o comercio puede anotar nuestro nombre, número de tarjeta de crédito y fecha de expiración de la misma, copiándolo del voucher o factura, una vez que hemos abandonado el establecimiento, y de esta manera hacer mal uso de esos datos.

La seguridad de una compra en la Web no se limita a la parte tecnológica, sino que también se debe considerar el prestigio y reconocimiento que tenga el vendedor. No obstante, existen los mecanismos tecnológicos necesarios para asegurar una total confidencialidad en la información que se maneja; desde los “candados” y “barreras” en los equipos de telecomunicaciones y de cómputo, hasta sofisticados mecanismos de encriptación de datos, que evitan que personas no autorizadas tengan acceso a la información. Es muy sencillo reconocer si el sitio visitado posee algún mecanismo de seguridad: hay que observar en la esquina inferior izquierda (si se utiliza Netscape) o en la esquina inferior derecha (si se usa Internet Explorer), si aparece un icono en forma de candado cerrado o en la barra de navegación aparece el protocolo https, lo que indica que algún mecanismo de seguridad ha sido activado. Es importante estar al pendiente de que se utilice ssl, un estándar de codificación de la información transmitida por el usuario al sitio Web del comerciante, que impide a cualquier persona conocer los datos transmitidos. Si el sitio no utiliza ssl, tu navegador te avisará qué parte de la página es insegura.

En México, el 26 de abril de 2000, se realizaron modificaciones al Código Civil, al Código Federal de Procedimientos Civiles, al Código de Comercio y a la Ley Federal de Protección al Consumidor, para brindar seguridad jurídica tanto al comprador como al vendedor en las operaciones de comercio electrónico.

¿PARA QUÉ QUIEREN LOS DATOS?

Las tiendas electrónicas en Internet, al menos las más serias, exigen un registro previo a la compra, que implica los datos personales y los bancarios; esto es el número y tipo de tarjeta de crédito. Este primer registro no debe hacer desconfiar, sino todo lo contrario, ya que es una manera de garantizar que no haya suplantaciones de

pasado los \$2 billones, lo que representa alrededor del 9 por ciento de la economía. Además, en tanto que se estima que las ventas totales en Estados Unidos durante los próximos 5 años crecerán un 5.5 por ciento anual, se estima que las ventas por marketing directo tendrán un crecimiento del 8.5 por ciento anual, hasta alcanzar los 3 mil millones de dólares en el año 2007.²⁶

Bases de datos de clientes y marketing directo

Base de datos de clientes

Colección extensa y organizada de datos acerca de clientes o prospectos.

El marketing directo eficaz inicia con una buena base de datos de clientes. Una **base de datos de clientes** es un conjunto organizado de datos detallados acerca de clientes o prospectos individuales, que incluyen información geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. La base de datos resulta útil para localizar buenos clientes potenciales, para adaptar productos y servicios a las necesidades especiales de ciertos clientes y para mantener relaciones a largo plazo con ellos. “Si hubo un cambio en la década pasada, es el que se refiere a la información que podemos obtener acerca de nuestros clientes”, afirma un experto. “Desde el punto de vista estratégico, la herramienta esencial es nuestra base de datos de clientes. Una compañía no es más de lo que sabe”.²⁷

Muchas compañías confunden una lista de correo de clientes con una base de datos de clientes. Una lista de correo de clientes es simplemente un conjunto de nombres, direcciones y números telefónicos. Una base de datos de clientes contiene mucha más información. En el marketing entre negocios, el perfil del cliente que tiene el vendedor incluye los productos y servicios que el cliente ha adquirido; cantidades y precios anteriores; contactos clave (y su edad, fecha de nacimiento, pasatiempos y comida favorita); proveedores competitivos; estado de los contratos actuales; estimaciones de los gastos que el cliente hará los próximos años; y evaluaciones de las fortalezas y debilidades de la competencia al vender y dar servicio a la cuenta.

En el marketing de consumo, la base de datos de clientes contiene información demográfica del cliente (edad, ingreso, miembros de la familia, fecha de nacimiento), psicográfica (actividades, intereses y opiniones), comportamiento de compra (compras anteriores, preferencias de compra) y otro tipo de información relevante. Algunas de estas bases de datos son enormes. Por ejemplo, la base de datos de clientes de Ford contiene información de más de

personalidad; además de ser una forma de proteger la información, ya que únicamente se envía una vez y no cada vez que se compra. No obstante, se recomienda leer los compromisos de confidencialidad sobre información establecidos en la tienda electrónica, para evitar sorpresas si el proveedor llegara a proporcionar datos personales a terceros.

Los datos personales únicamente tienen que referirse al domicilio donde se va a recibir el pedido, por lo que debe contener toda la información para que se entregue. No está de más incluir un número telefónico para que puedan establecer contacto con el destinatario. En cuanto a los datos bancarios, es suficiente con indicar el tipo de tarjeta de crédito (Visa, Mastercard, etcétera), el número y la fecha de vencimiento, y el nombre del titular. Cualquier otro dato debe hacernos desconfiar.

¿CÓMO SE COMPRA?

Una vez que se localizó el producto que se desea comprar, todas las páginas cuentan con una opción para realizar la compra: “Añadir a mi carrito —o cesta— de compras”, bastará con pulsarla para que el producto se añada a la lista de compras. Una vez hecho esto, hay dos opciones: Seguir haciendo compras o proceder a formalizar la compra y el pago. En el caso en que se proceda a completar la compra y el pago, se entrará en una zona o páginas seguras. (Recuerde que esto se comprueba si ve el candado.)

AHORA TOCA PAGAR

Para formalizar la compra sólo hay que identificarse con el nombre de usuario y la contraseña que brindamos en el momento del registro. Si no nos hemos registrado, ahí encontraremos siempre una opción para hacerlo. Tras haber seleccionado el modo de envío adecuado en pantalla debe aparecer un resumen final de la compra.

Si usted no tiene tarjeta de crédito, actualmente muchos sitios brindan diversas opciones de pago, entre las que se encuentran: Depósito bancario, giro bancario o tarjeta de débito. A los pocos minutos de que se haya efectuado la compra se recibirá un correo electrónico de la tienda que notifica la transacción, como una medida de seguridad.

¿QUÉ SEGURIDAD HAY DE QUE LO COMPRADO LLEGUE A SU DESTINO?

Una de las partes más importantes en una compra por Internet es la entrega de los productos al comprador. Por ello la mayoría de los vendedores brindan la información necesaria (fecha, hora, lugar de envío, lugar de entrega, número de embarque, etcétera) para que el comprador dé seguimiento a la entrega de su producto.

¿ES POSIBLE RECLAMAR O DEVOLVER LA COMPRA?

Las tiendas por Internet de prestigio y las que gozan de sellos de garantía de compras suelen aceptar devoluciones, siempre en ciertas condiciones, por lo que es conveniente consultar la política de envíos de la compañía. ¡No es tan complicado! ¡Disfrute la experiencia de comprar por Internet!

Fuente: “Compras por Internet: Clic y listo”, Marcela Peñalosa Báez, Mundo Ejecutivo, México, noviembre de 2001.

33 millones de clientes, incluyendo información de garantías, resultado de encuestas, datos de ventas al detalle, registros financieros y más. El portal Yahoo! de Internet registra cada clic de cada visitante, añadiendo alrededor de 400 mil millones de bytes de datos diariamente a su base de datos, el equivalente a 800,000 libros. La base de datos de Wal-Mart contiene más de 100 terabytes de datos, es decir, 100 billones de bytes, equivalentes a 16,000 bytes por cada uno de los 6 mil millones de habitantes del mundo.²⁸

Equipadas con la información en sus bases de datos, estas compañías identifican pequeños grupos de clientes para enviarles ofertas y comunicaciones de marketing adecuadas. Kraft Foods ha acumulado una lista de más de 30 millones de usuarios de sus productos, los cuales han respondido a los cupones u otras promociones de Kraft. Con base en sus intereses, la compañía envía a estos clientes consejos sobre diferentes temas como nutrición y ejercicio, así como recetas y cupones para marcas específicas de Kraft. FedEx utiliza su extensa base de datos para crear 100 campañas al año personalizadas, dirigidas a clientes específicos por medio de correo directo y telemarketing para sus casi 5 millones de clientes que hacen envíos a 212 países. Al analizar a sus clientes cuidadosamente y al llegar a los clientes correctos, en el momento preciso y con las promociones adecuadas, FedEx logra un índice de respuesta del 20 al 25 por ciento, y obtiene utilidades de 8 a 1 en el dinero que invierte en marketing directo.²⁹

Las compañías usan sus bases de datos de muchas maneras. Les sirven para identificar prospectos y generar oportunidades de venta al anunciar productos y ofertas. Las compañías también utilizan sus bases de datos para incrementar la lealtad de los clientes, pues les permiten aumentar el interés y el entusiasmo de éstos al recordarles sus preferencias de compra y al enviarles información apropiada, regalos u otros materiales. O bien, emplean las bases de datos para elaborar perfiles de clientes con base en compras anteriores y decidir cuáles de ellos deberían recibir ofertas específicas.

Por ejemplo, Harrah's utiliza su gran base de datos para diseñar distintos niveles de servicio y recompensas para sus clientes habituales. A través de naipes y otros medios, Harrah's rastrea la actividad de clientes individuales en sus casinos, introduce la información en una base de datos que contiene millones de puntos de datos de transacciones acerca de los clien-

tes y sus preferencias individuales de juego y lo que gastan. Luego, emplea la base de datos para personalizar sus mensajes y servicios de tal manera que cubran sus necesidades individuales y para ofrecer recompensas especiales a los clientes leales, como vuelos gratuitos en sus aviones privados. Como resultado, el casino cuenta con los clientes más devotos en la industria.³⁰

Mars, uno de los líderes del mercado de alimentos y golosinas para mascotas, posee una extensa base de datos de mascotas. En Alemania, la compañía ha reunido los nombres de prácticamente todas las familias alemanas que tienen un gato al establecer contacto con veterinarios, por medio de su sitio Web Katzen-Online.de y al ofrecer al público un folleto gratuito titulado “Cómo cuidar de su gato”. La gente que solicita el folleto llena un cuestionario con el nombre de su mascota, su edad, fecha de nacimiento y otra información. Luego, Mars envía una tarjeta de cumpleaños cada año a cada gato registrado en Alemania, junto con una muestra de alimento y cupones de descuento para las marcas Mars. El resultado es una relación duradera con el dueño del gato.

Al igual que muchas otras herramientas de marketing, el marketing de base de datos requiere de una inversión especial. Las compañías deben invertir en hardware para computadora, software para bases de datos, programas analíticos, vínculos de comunicación y personal capacitado. El sistema de base de datos debe ser fácil de usar y estar disponible para diversos grupos de marketing, incluido el personal de gerencia de producto y marca, de desarrollo de nuevos productos, de publicidad y promoción, de correo directo, de telemarketing, de marketing por Internet, de ventas de campo, de cumplimiento de pedidos y de servicio al cliente. Una base de datos bien administrada debe generar ganancias por concepto de ventas que cubran de sobra sus costos.

Formas de marketing directo

Las principales formas de marketing directo, tal como se muestra en la figura 16.4, incluyen las *ventas personales*, *marketing por teléfono*, *marketing por correo directo*, *marketing por catálogo*, *marketing por televisión de respuesta directa*, *marketing en quioscos* y *marketing en línea*. Anteriormente en este capítulo estudiamos con profundidad las ventas personales, y en el capítulo 17 analizaremos de manera detallada el marketing en línea. Aquí, examinamos las otras formas de marketing directo.

■ En Alemania, Mars ha creado una base de datos que contiene información sobre prácticamente cada familia que posee una mascota. Para forjar relaciones duraderas, envía paquetes gratuitos de alimento para gatos a las personas de Alemania que poseen uno y que se registran en línea.

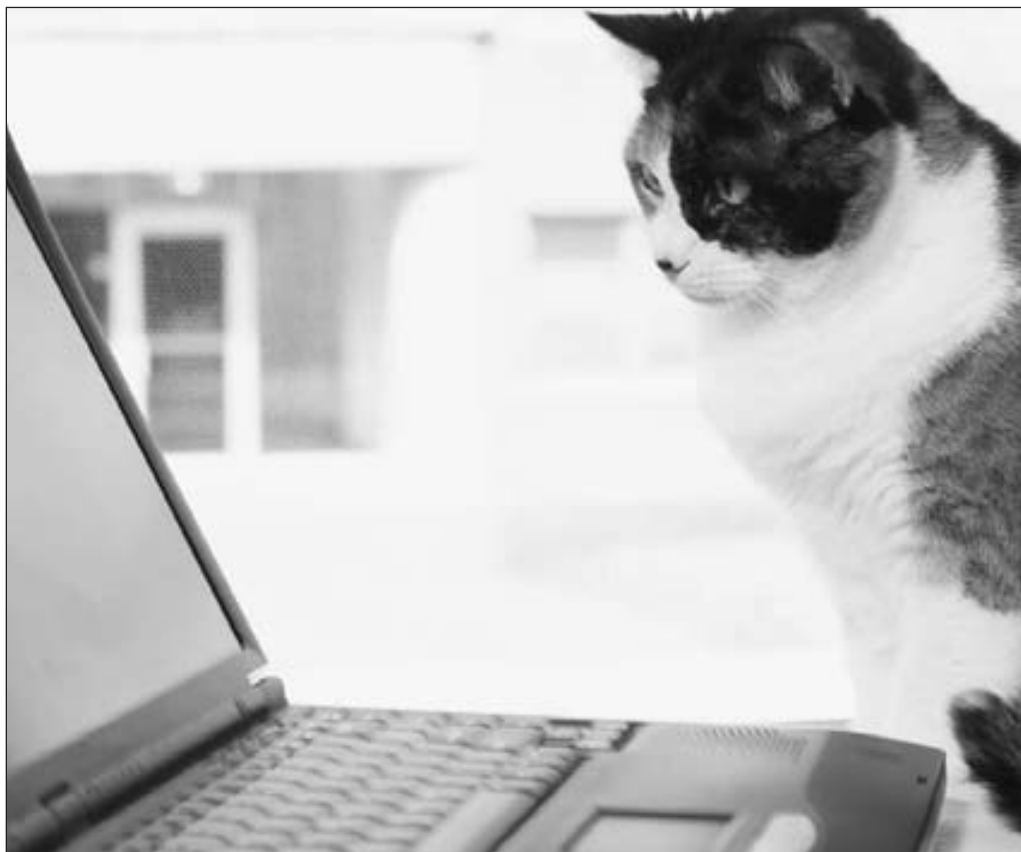


FIGURA 16.4

Formas de marketing directo.



Marketing por teléfono

Marketing por teléfono

Uso del teléfono para vender directamente a los consumidores.

El **marketing por teléfono**, es decir, la práctica de usar el teléfono para vender directamente a los consumidores y clientes de negocios, se ha convertido en la principal herramienta de comunicación del marketing directo. En la actualidad, el marketing por teléfono representa más del 39 por ciento de todos los gastos en medios de marketing directo y el 35 por ciento de las ventas por marketing directo. Todos estamos familiarizados con el marketing por teléfono dirigido a los consumidores, pero los mercadólogos entre negocios también lo utilizan ampliamente, ya que representa el 59 por ciento de todas las ventas que se realizan por medio del marketing por teléfono.³¹

Los mercadólogos usan el marketing telefónico *hacia fuera* para vender directamente a los consumidores y a los negocios. Los números 800 sin costo *hacia dentro* se utilizan para recibir pedidos de la televisión y anuncios impresos, correo directo o catálogos. El uso de los números 800 se ha incrementado en los últimos años conforme un número cada vez mayor de compañías han comenzado a utilizarlos, y conforme los usuarios actuales añaden nuevas características como números de fax sin costo. El uso residencial también ha aumentado. Para ajustarse a este rápido crecimiento, se han agregado nuevos códigos de área sin costo, como el 888, 877 y 866. Cuando se estableció el código de área 800 en 1967, pasaron casi 30 años antes de que se agotaran sus 8 millones de números. En contraste, los números con código de área 888, establecidos en 1996, se agotaron en tan sólo 2 años.³²

El telemarketing que se diseña y dirige de manera apropiada ofrece muchos beneficios, entre los que destacan compras más cómodas y una mayor información acerca de los productos y servicios. Sin embargo, el gran crecimiento del marketing por teléfono no solicitada molesta a muchos consumidores, quienes se quejan de las "llamadas telefónicas chatarra" que reciben casi a diario y que los interrumpen mientras están cenando o que saturan sus máquinas contestadoras. Los políticos en Estados Unidos han respondido con legislaciones que van desde la prohibición de llamadas de telemarketing no solicitadas durante ciertas horas del día, hasta permitir que las familias se registren en listas de "No llamar". Los consumidores han respondido de forma entusiasta. Cuando la FTC abrió el registro de su "lista de no llamar" a mediados de 2003, casi 10 millones de consumidores registraron más de 13 millones de números telefónicos tan sólo en los primeros 3 días. Hasta hoy, más de 57 millones de consumidores han agregado sus nombres a la lista.

La magnitud del sentimiento público negativo hacia los abusos del telemarketing se hizo evidente en las respuestas de los lectores de una columna periodística que escribió el humorista Dave Barry. En la columna, Dave Barry explicó en qué consistía el registro de no llamar y señaló que varias organizaciones de telemarketing habían hecho demandas para bloquear el registro. Barry publicó el número telefónico de una de las organizaciones de telemarketing y sugirió a los lectores que dieran a la organización una dosis de su propia medicina, y miles de ellos lo hicieron:

Yo *nunca* había puesto el dedo en la llaga como lo hice cuando escribí acerca del telemarketing. [El registro de no llamar] desagrada a la industria de telemarketing, que considera que tiene el derecho constitucional de llamar a la gente que no desea que le llamen. [...] Entonces, en mi columna incluí el número telefónico sin costo

■ Los comerciantes utilizan números 800 sin costo hacia fuera para recibir pedidos de anuncios televisivos e impresos, correo directo o catálogos. Aquí, la Carolina Cookie Company incita al consumidor: “No espere un día más. Llame ahora para hacer un pedido o solicitar un catálogo.”



de uno de estos grupos, la American Teleservices Association. Mi idea era: Oigan, si la ATA cree que sus miembros tienen el derecho constitucional de llamarlos, entonces seguramente la ATA piensa que ustedes tienen el mismo derecho constitucional de llamarla. Bueno, resultó que *muchos* de ustedes estuvieron dispuestos a llamar a la industria del telemarketing. Miles y miles de ustedes llamaron a la ATA. Yo descubrí esto cuando vi el artículo de un periódico de marketing directo, el *DM News*, que citaba a Tim Searcy, director ejecutivo de la ATA. He aquí un extracto del artículo: “La ATA no recibió ningún aviso sobre el artículo de Barry o cualquier otro relacionado con él”, afirmó Searcy. “[...] la columna de Barry ha provocado consecuencias negativas para la ATA. Un miembro del personal de ATA ha pasado alrededor de cinco horas al día, durante los últimos seis días, revisando el correo de voz y eliminando los mensajes.” Eso es cierto: ¡la ATA NO RECIBIÓ NINGÚN AVISO de que iba a recibir llamadas no deseadas! No sólo eso, ¡sino que las llamadas no deseadas se convirtieron en una MOLESTIA para la ATA, y le hicieron PERDER EL TIEMPO! Sólo espero que nadie haya interrumpido la cena de su personal.³³

La mayoría de los comerciantes de telemarketing están reconociendo este tipo de reacciones negativas y apoyan ciertas acciones en contra del telemarketing aleatorio y mal dirigido. Tal como lo indica un ejecutivo de la Direct Marketing Association, “Queremos dirigirnos a las personas que desean que nos dirijamos a ellas”.

Marketing por correo directo

Marketing por correo directo

Envío de ofertas, anuncios, recordatorios u otros a una persona en una dirección específica.

El **marketing por correo directo** consiste en enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona en una dirección específica. Con el uso de listas de correo sumamente selectas, los mercadólogos directos envían millones de piezas de correo cada año, como cartas, anuncios, folletos, muestras, cintas de video y audio, CD y otros “vendedores con alas”. El correo directo representa casi el 24 por ciento de todo el dinero que se gasta en medios de marketing directo, y más del 32 por ciento de las ventas por marketing directo. En conjunto, el telemarketing y el marketing por correo directo representan alrededor del 64 por ciento del dinero que se gasta en marketing directo y el 67 por ciento de las ventas por marketing directo.

El correo directo es muy adecuado para una comunicación directa y personalizada, ya que permite una gran selectividad del mercado meta, es susceptible de personalizarse, es flexible, y sus resultados son fáciles de medir. A pesar de que el costo de ponerse en contacto con mil personas es más elevado que el que ofrecen medios de comunicación masiva como la televisión y las revistas, las personas que lo reciben son mucho mejores prospectos. El correo directo ha tenido éxito al promover todo tipo de productos, desde libros, suscripciones de revistas, y seguros, hasta regalos, ropa, comida para gourmet y productos industriales. Las instituciones altruistas también utilizan mucho el correo directo para recaudar miles de millones de dólares cada año.

La industria del correo directo busca constantemente nuevos métodos y estrategias. Por ejemplo, en la actualidad los CD son uno de los medios de correo directo de mayor crecimiento. American Online ha enviado cientos de millones de CD en una de las campañas de correo directo más exitosas de la historia. Ahora, otros mercadólogos, especialmente aquellos relacionados con el área de la tecnología o del comercio electrónico, incluyen CD en sus ofertas de correo directo. Cuando se emplean en conjunto con Internet, los CD constituyen una forma accesible en términos económicos de dirigir el tránsito a páginas Web personalizadas, para un segmento de mercado específico o una promoción específica. También se utilizan para demostrar productos relacionados con computadoras. Por ejemplo, Sony envió un CD que permitía a los usuarios de las computadoras personales ver una demostración de su computadora portátil VAIO en sus propias máquinas.

Hasta hace poco tiempo, todo el correo consistía en papel y era manejado por la oficina postal o servicios de reparto como FedEx, UPS, o DHL. Sin embargo, recientemente se han generalizado dos nuevas formas de reparto de correo:

- *Correo electrónico:* Muchos mercadólogos ahora envían anuncios de ventas, ofertas, información de productos y otro tipo de mensajes a direcciones de correo electrónico, en ocasiones a pocos individuos y en otras a grupos grandes. Los mensajes por correo electrónico de la actualidad han superado a los aburridos mensajes de texto de antaño. Los nuevos anuncios por correo electrónico utilizan animación, vínculos interactivos, video ininterrumpido y mensajes de audio personalizados para atraer la atención. Sin embargo, conforme la gente recibe más y más correos electrónicos, resiente la intrusión de mensajes no solicitados. Los mercadólogos inteligentes utilizan programas que solicitan permiso, y envían anuncios por correo electrónico únicamente a las personas que desean recibirlos.
- *Correo de voz:* Algunos mercadólogos han establecido programas automatizados, dirigidos exclusivamente a buzones de voz y máquinas contestadoras con mensajes pregrabados. Estos sistemas envían mensajes a los hogares entre las 10 AM y las 4 PM y a los negocios entre las 7 PM y las 9 PM, cuando existen pocas probabilidades de que la gente responda. Si el marcador automático escucha una voz en vivo, se desconecta. Este tipo de sistemas evitan que los clientes potenciales molestos cuelguen. Sin embargo, también pueden provocar un gran resquemor.

Estos nuevos sistemas envían correos directos a velocidades sorprendentes, en comparación con el ritmo del “correo tortuga” de las oficinas de correos. No obstante, al igual que el correo que se envía a través de los canales tradicionales, se consideran como “correo chatarra” si se envían a personas que no tienen interés en ellos. Por esta razón, los mercadólogos deben identificar de forma cuidadosa a los individuos apropiados para no desperdiciar los recursos de la compañía y el tiempo de los destinatarios.

Marketing por catálogo

Los avances tecnológicos, junto con el surgimiento del marketing uno a uno, personalizado, han provocado cambios emocionantes en el **marketing por catálogo**. La revista *Catalog Age* definía un *catálogo* como “un segmento impreso y encuadernado de por lo menos ocho páginas que vende múltiples productos y ofrece un mecanismo directo para hacer pedidos”. En la actualidad, sólo unos años después, esta definición ya es tristemente anticuada.

Con la estampida hacia Internet, un número cada vez mayor de catálogos son electrónicos. La mayor parte de los diseñadores de catálogos impresos han añadido catálogos basados en Internet a su mezcla de marketing, y ha surgido una variedad de nuevos catálogos que sólo existe en la Web. No obstante, Internet aún está lejos de eliminar por completo los catálogos impresos. Los catálogos por Internet en la actualidad generan sólo alrededor del 13 por ciento de todas las ventas por catálogo. A pesar de que Internet representa una nueva vía a las ventas por catálogo, los catálogos impresos continúan siendo el medio principal. La mayoría de los diseñadores de catálogos utilizan Internet como una herramienta de ventas adicional para ampliar sus catálogos impresos.³⁴

El marketing por catálogo ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos 25 años. Las ventas anuales por catálogo sumaron cerca de \$133 mil millones el año pasado, y se espera que aumenten hasta \$175 mil millones para el año 2008.³⁵ Algunos grandes vendedores al detalle de mercancía genera, como J.C. Penny y Spiegel, venden una línea completa de mercancía por medio de catálogos. En años recientes, estos gigantes se han visto desafiados

Marketing por catálogo

Marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, en video o electrónicos, que se envían por correo a clientes seleccionados, se colocan en tiendas o se presentan en línea.

■ El marketing por catálogo ha crecido de manera explosiva durante los últimos 25 años. Unas 10,000 compañías ahora publican 14,000 títulos únicos de catálogos en Estados Unidos.



por miles de catálogos de especialidad que atienden nichos de mercado sumamente especializados. Según un estudio, alrededor de 10,000 compañías ahora publican 14,000 títulos únicos de catálogos en Estados Unidos.³⁶

Los consumidores tienen la posibilidad de comprar casi cualquier cosa a partir de un catálogo. Los catálogos Sharper Image venden todo tipo de productos, desde aspiradoras robotizadas de \$300 hasta tablas de surf con propulsión a chorro. Cada año, Lillian Vernon envía 23 ediciones de sus 6 catálogos, con una circulación total de 102 millones de copias entre su base de datos de 20 millones de personas, y vende más de 6,000 artículos diferentes que van desde zapatos y aves decorativas hasta guantes con monogramas.³⁷ Tiendas departamentales de especialidad, como Neiman Marcus, Bloomingdale's y Saks Fifth Avenue, utilizan catálogos para cultivar mercados de clase media y alta para mercancía de precios altos y a menudo exótica. Varias corporaciones importantes también han creado o adquirido divisiones de catálogos. Por ejemplo, Avon ahora publica 10 catálogos de moda para dama, además de catálogos de ropa para niños y caballeros. Walt Disney Company envía por correo más de 6 millones de catálogos cada año, que incluyen videos, animales de peluche y otros artículos Disney.

El 97 por ciento de todas las compañías por catálogo ahora ofrecen mercancía y reciben pedidos por Internet. Los catálogos basados en la Web ofrecen varias ventajas con respecto a los catálogos impresos: Ahorran costos de producción, de impresión y de envío por correo. Mientras que el espacio de los catálogos impresos es limitado, los catálogos en línea pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancía. Los catálogos por Internet también permiten la comercialización en tiempo real: Es posible agregar o eliminar productos y sus características según se necesite, y los precios pueden ajustarse de manera instantánea para igualar la demanda. Por último, los catálogos en línea resultan más atractivos cuando incluyen entretenimiento interactivo y aspectos promocionales como juegos, concursos y especiales diarios.

Sin embargo, además de los beneficios, los catálogos por Internet también representan algunos desafíos. Mientras que un catálogo impreso es intrusivo y crea su propia atención, los catálogos de la Web son pasivos y deben comercializarse. Es mucho más difícil atraer nuevos clientes para un catálogo por Internet que para un catálogo impreso. Por esa razón, incluso los diseñadores de catálogos que se venden en la Web no suelen abandonar sus catálogos impresos.

Marketing por televisión de respuesta directa

Marketing directo por televisión que incluye anuncios televisivos de respuesta directa o *infomerciales* y canales de compras en casa.

Marketing por televisión de respuesta directa

El **marketing por televisión de respuesta directa** adopta una de dos formas principales. La primera es la *publicidad de respuesta directa*. Los vendedores directos transmiten anuncios por televisión, generalmente de 60 a 120 segundos de duración, que describen de modo convincente un producto y ofrecen a los clientes un número telefónico sin costo para hacer pedidos. Los televidentes a menudo encuentran programas publicitarios de 30 minutos o *infomerciales* de un solo producto.

Algunos anuncios exitosos de respuesta directa se exhiben durante años y se convierten en clásicos. Por ejemplo, los anuncios que Dial Media hizo para los cuchillos Ginsu se exhibieron durante 7 años y vendieron casi 3 millones de juegos de cuchillos con un valor mayor a los 40 millones de dólares; los anuncios de utensilios de cocina Armourcote generaron más del doble de esa cifra. Además, durante los últimos 40 años Ronco, el zar de los infomerciales de la compañía de Ron Popeil, ha vendido utensilios anunciados por televisión con un valor mayor a los mil millones de dólares, incluyendo la original Veg-O-Matic, el Pocket Fisherman, el Mr. Microphone, el Giant Food Dehydration y la Beef Jerky Machine, y el Showtime Rotisserie & BBQ.³⁸

Durante años, los infomerciales se han asociado con anuncios hasta cierto punto cuestionables de extractores de jugo y otros utensilios de cocina, programas para hacerse rico rápidamente y métodos maravillosos para estar en forma sin mucho esfuerzo. Tradicionalmente, los infomerciales “casi han sido el Lejano Oeste de la publicidad, donde la gente establece sus propias reglas en el camino”, afirma Jack Kirby, presidente de la Electronic Retailing Association.³⁹ Sin embargo, en años recientes varias compañías grandes, como GTE, Johnson & Johnson, MCA Universal, Sears, Procter & Gamble, Revlon, IBM, Pontiac, y Anheuser-Busch, han comenzado a utilizar infomerciales para vender sus productos por teléfono, para enviar a los clientes con los detallistas, para enviar cupones e información de productos o atraer compradores a sus sitios Web (véase Marketing real 16.3). Según Kirby, es “momento de establecer realmente algunas normas y seguir adelante”.

En general, resulta más barato hacer comerciales por televisión de respuesta directa, y los costos de los medios suelen ser más bajos. Además, es fácil medir los resultados. A diferencia de la mayoría de las campañas de medios, los anuncios de respuesta directa siempre incluyen un número sin costo o una dirección de Internet, lo que permite que los vendedores midan el impacto de sus argumentos de venta con mayor facilidad.

Los *canales de compras en casa*, otra forma de marketing por televisión de respuesta directa, son programas de televisión o canales enteros dedicados a la venta de bienes y servicios. Algunos canales de compras en casa, como el Quality Value Channel (QVC), la Home Shopping Network (HSN) y Value Vision, transmiten las 24 horas del día. En QVC, los anfitriones del programa ofrecen precios de ganga en productos que van desde joyería, lámparas, muñecas coleccionables y ropa, hasta herramientas eléctricas y electrodomésticos, que generalmente se obtienen a través del canal de compra en casa a precios de liquidación. Los televidentes llaman a un número sin costo para pedir los bienes a uno de seis centros de atención telefónica.

Con la extensa distribución de televisión por cable y satelital, las tres principales estaciones de compras en conjunto ahora llegan a 248 millones de hogares en todo el mundo y venden más de 4 mil millones de dólares en artículos cada año. Estos canales ahora combinan el marketing por televisión de respuesta directa con las ventas en línea y por tierra. Por ejemplo, QVC, que ofrece más de 1,700 artículos cada semana, recientemente lanzó un anuncio llama-

■ Quioscos: REI utiliza quioscos dentro de tiendas donde los clientes tienen acceso a su sitio Web y pueden adquirir artículos agotados o que no están disponibles en el establecimiento.



Marketing real 16.3

Infomerciales: Pero, esperen, ¡Hay más!

Es tarde en la noche y usted no puede dormir; toma el control remoto del televisor, cambia los canales y prueba con un anunciante que habla con rapidez mientras anuncia sofocadamente un nuevo utensilio de cocina indispensable. Un anunciante rubio sonriente elogia cada característica del utensilio, y la audiencia en el estudio grita aprobándolas. Después de hablar de las ventajas del utensilio, el anunciante pregunta, “¿Cuánto creen que deben pagar? ¿Trescientos dólares? ¿Doscientos? Bueno, ¡piénsenlo nuevamente! ¡Este sorprendente utensilio puede ser suyo por sólo cuatro sencillos pagos de \$19.95, más gastos de envío y manejo!” “¡Ooooh!”, grita la audiencia. “¡Pero esperen! Hay más”, declara el anunciante. “Si compran ahora, también recibirán un utensilio adicional absolutamente gratis. Son dos por el precio de uno.” Las telefonistas están esperando, no deben perder ni un minuto.

¿Le suena familiar? Todos hemos visto incontables Infomerciales como éste, que ofrecen todo tipo de cosas, desde utensilios de cocina, soluciones de limpieza y equipo de ejercicio, hasta consejos psíquicos y programas para hacerse rico con rapidez. Tradicionalmente, este tipo de anuncios han dado la impresión de negocios deshonestos, y a la fría luz del día este tipo de compras no nos parecen una buena oferta. Ésta es la reputación que tiene la publicidad por televisión de respuesta directa. Sin embargo, detrás de la exageración existe un método de marketing poderoso que está siendo más común cada día.

Ron Popeil es el pionero de las ventas de productos por respuesta directa. Ya sea que usted se haya dado cuenta o no, probablemente ha estado expuesto a docenas de inventos de Popeil a través de los años, y su modelo de marketing directo se ha convertido en la norma de la industria infomercial. Su compañía, Ronco, nos ha mostrado clásicos como el Veg-O-Matic, el Electric Food Dehydrator, el Showtime Rotisserie Oven, el GLH Formula Hair System, el Automatic 5-Minute Pasta and Sausage Maker, el Popeil Pocket Fisherman, el Inside the Egg Shell Electronic Egg Srambler y el Dial-O-Matic Food Slicer.

Los infomerciales funcionan: Existen muchos millones de personas en el mundo que han visto los anuncios, y millones de televidentes que han comprado los artículos que han “visto en la televisión”. Por ejemplo, desde sus inicios, la compañía Ronco (www.ronco.com) ha vendido más de mil millones de dólares en mercancía, es decir, millones de pagos sencillos de sólo \$14.95 cada uno.



■ Ronco y Ron Popeil, con su Veg-O-Matics, deshidratadores de alimentos y mezcladoras eléctricas de huevos, prepararon el terreno a un grupo de comerciantes importantes que ahora utilizan los anuncios de respuesta directa.

El éxito de Ronco y de sus incontables imitadores ha pasado desapercibido entre los grandes comerciantes de las corporaciones. El marketing por televisión de respuesta directa se está convirtiendo rápidamente en un arma básica de los arsenales de marketing incluso de las compañías de renombre.

Las utilidades de Ronco no son la única razón de la expansión de la televisión de respuesta directa. La gran expansión de los canales digitales y por cable, que llegan a un amplio rango de mercados con distintas características demográficas, ha significado un exceso de tiempo de transmisión que se vende a precios atractivos. El cam-

do “minuto 61”, en el que se invita a los televidentes del canal a entrar a su sitio Web inmediatamente después de la exhibición de un producto específico. Una vez ahí, los televidentes encuentran la continuación de la transmisión del anuncio del producto. Aquellos que pierden una oferta de la televisión o en línea ahora tienen la posibilidad de visitar uno de los seis puntos de venta de QVC o la tienda con la línea completa de QVC en el Mall of America.⁴⁰

Marketing en quioscos

Algunas compañías colocan máquinas de información para hacer pedidos, llamadas *quioscos* (en contraste con las máquinas expendedoras que entregan productos), en tiendas, aeropuertos y otros lugares. Hallmark y American Greetings tienen quioscos para ayudar a los clientes a crear y comparar tarjetas personalizadas. Los quioscos de Kodak en las tiendas permiten que los clientes transfieran fotografías de un teléfono móvil, que las editen y que hagan impresiones a color de alta calidad. REI utiliza quioscos interactivos con Internet dentro de tiendas donde los clientes tienen acceso al sitio Web de la empresa y pueden adquirir artículos agotados o que no están disponibles en la tienda. En Car Max, la supertienda de automóviles usados, los clientes utilizan un quiosco equipado con una computadora de pantalla sensible al tacto para obtener información acerca de su extenso inventario que incluye hasta 1,000 automóviles y camiones. Los clientes pueden elegir algunos e imprimir fotografías, precios, caracte-

bio en las reacciones de los detallistas ante los productos de la televisión de respuesta directa también ha impulsado a los infomerciales. Los detallistas masivos ahora están aceptando productos básicos de respuesta directa como OxiClean, Roll-A-Hose o la George Foreman's Mean Lean Grilling Machine. Algunas compañías, como la poderosa cadena de farmacias Walgreens, dedican secciones enteras al frente de la tienda a este tipo de productos. En tanto que antes se necesitaban años para conseguir la distribución al detalle de productos "vistos en televisión", muchos llegan a los anaqueles de las tiendas un mes después de aparecer en la pantalla.

Todo esto hace que la publicidad por televisión de respuesta directa sea tanto atractiva como rentable para una gama creciente de compañías y productos, incluyendo a los grandes del marketing. Dell, Procter & Gamble (P&G), General Motors, Johnson & Johnson, Sears, Sharper Image y muchos otros comerciantes conocidos ahora utilizan la televisión de respuesta directa para vender productos específicos y hacer promociones, así como para atraer nuevos clientes a sus otros canales directos al consumidor. Los infomerciales de hoy han evolucionado con el tiempo; la mayoría ahora incluye mensajes de venta y sitios Web muy profesionales, acompañados de sus números telefónicos sin costo de siempre.

Procter & Gamble, una de las principales compañías de marketing de Estados Unidos, ahora utiliza habitualmente infomerciales para vender productos como el Swiffer WetJet y Dryel. Una serie de infomerciales ayudó a impulsar al antiguo rival del WetJet, el Ready-Mop de Clorox, cuando otros esfuerzos de marketing no lograron hacerlo. P&G lanzó su producto Swiffer Dusters con una campaña que incluía anuncios de respuesta directa y una promoción con el DVD de lanzamiento de la película de Jennifer López *Maid In Manhattan*. Los consumidores que se ponían en contacto con el número 1-800 recibían cupones para el nuevo Swiffer Duster y para el DVD.

Además de los productos domésticos para el cuidado personal y el cuidado del hogar, el interés por la respuesta directa ahora se ha extendido a productos más serios. Pharmacia, que fabrica el Celebrex, utilizó infomerciales para introducir el fármaco para las personas con artritis. La empresa está planeando otra campaña de marketing con infomerciales para destacar que el medicamento mejora la calidad de vida. A pesar de que los consumidores no pueden pedir la medicina directamente a la compañía, pueden solicitar folletos informativos y recibir cupones que subsidian los cos-

tos de las citas necesarias con los médicos o de la primera compra de las píldoras.

Algunos vendedores al detalle también utilizan infomerciales. Desde 1998, el detallista Sharper Image ha utilizado infomerciales de 2 minutos para vender productos que van desde aspiradoras y motonetas, hasta purificadores de aire. La compañía compra tiempo en diversas transmisoras importantes de cable y presenta los anuncios a todas horas del día y de la noche. Un VP de Sharper Image se jacta de que los esfuerzos de televisión de respuesta directa de la empresa generan "una parte muy grande de nuestro negocio! Esta actividad se paga a sí misma incluso sin contar el impacto que tiene la publicidad en nuestras tiendas. Además, nosotros vemos como aumentan las ventas en las tiendas cuando presentamos los infomerciales". Para el año pasado, los infomerciales representaban alrededor del 32 por ciento del presupuesto total para publicidad de Sharper Image.

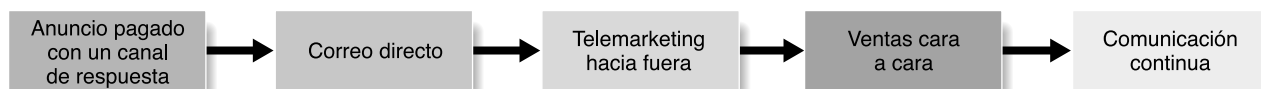
De esta forma, los anuncios por televisión de respuesta directa ya no son privilegio únicamente de Ron Popeil y sus Veg-O-Matics, deshidratadores de alimentos y mezcladores eléctricos de huevos. En tanto que Popeil y sus imitadores prepararon el camino, su éxito ahora incluye a comerciantes importantes que lanzan anuncios de respuesta directa. De hecho, el año pasado los comerciantes gastaron \$12,400 millones en publicidad por televisión de respuesta directa y obtuvieron \$154 mil millones en utilidades. ¿Qué le depara el futuro a la industria de la respuesta directa? Esperen, ¡hay más!

Fuentes: Jack Neff, "Direct Response Getting Respect", *Advertising Age*, 20 de enero de 2003, p. 4; Paul Miller, "Sharper Image Tunes in to Infomercials", *Catalog Age*, febrero de 2001, p. 12; Bridget McCrea, "Removing the Blemishes", *Response*, marzo de 2003, p. 32-34; "Nearly Two-Thirds of Americans are Exposed to Direct-Response TV", *Research Alert*, 21 de marzo de 2003, p. 9; Millie Takaki, "Now Available", *SHOOT*, 25 de abril de 2003, p. 11; "Pharmaceutical Infomercial", *Back Stage*, 18 de abril de 2003, p. 37; Dean Tomasula, "Sharper Image Shares Soar on Ironic Breeze", 18 de julio de 2003, obtenido en línea de www.zephyr-media.com; Nat Ives, "Infomercials Clean Up Their Pitch", *New York Times*, 12 de abril de 2004, p. C1; y Robert Yallen, "Marketers: DRTV Can Be Your Friend", *Brandweek*, 10 de mayo de 2004, p. 24.

terísticas y su ubicación en el lote de la tienda. Se espera que el uso de este tipo de quioscos se quintuple durante los próximos 3 años, y que para el 2006 genere ventas anuales por más de \$6,500 millones.⁴¹

Los mercadólogos de negocios también utilizan quioscos. Por ejemplo, Dow Plastics coloca quioscos en exhibiciones comerciales para detectar clientes potenciales y brindar información sobre sus 700 productos. El sistema de quioscos lee datos de clientes a partir de etiquetas de registro codificadas y genera hojas técnicas de datos que pueden imprimirse en el quiosco o enviarse a los clientes por fax o por correo. El sistema ha dado como resultado un aumento del 400 por ciento en los prospectos de ventas calificados.⁴²

Como sucede con casi todo en estos días, los quioscos también tienen sus versiones en línea, conforme muchas compañías combinan las ventajas de los mundos real y virtual. Por ejemplo, en la tienda local de Disney, los invitados de los quioscos pueden adquirir mercancía en línea, comprar pases para parques temáticos y obtener más información acerca de las vacaciones Disney y de productos de entretenimiento. Gap ha instalado quioscos interactivos llamados salones Web en algunas de sus tiendas, los cuales ofrecen ideas de regalos o permiten a los clientes combinar atuendos sin probárselos en los vestidores. En los quioscos de las tiendas Virgin los clientes tienen la oportunidad de descargar y comprar canciones individuales o álbumes completos en línea. REI, el vendedor al detalle de equipo para actividades al ai-

**FIGURA 16.5**

Una campaña de marketing directo integrado.

re libre, cuenta con por lo menos cuatro quioscos en línea dentro de cada una de sus 63 tiendas, los cuales brindan información sobre productos y permiten a los clientes hacer pedidos en línea.⁴³

Marketing directo integrado

Con demasiada frecuencia, las actividades individuales de marketing directo de una compañía no están bien integradas entre sí o con otros elementos de sus mezclas de marketing y promoción. Por ejemplo, es probable que el departamento de publicidad de una compañía maneje su publicidad en los medios de comunicación masiva, en conjunto con una agencia publicitaria tradicional. Mientras tanto, tal vez algunos especialistas en marketing directo se encarguen de manejar su negocio por catálogo y por correo directo, mientras que una compañía de Internet externa desarrolla y opera su sitio Web. Incluso dentro de una campaña de marketing directo, demasiadas compañías sólo realizan un esfuerzo de “una ocasión” para llegar y vender a un prospecto, o un solo vehículo en múltiples etapas para generar compras.

El **marketing directo integrado** es un método más poderoso, e implica el uso de campañas de múltiples medios y múltiples etapas, coordinados de manera cuidadosa. Este tipo de campañas logran mejorar mucho la respuesta. En tanto que una pieza de correo directo es capaz de generar una respuesta del 2 por ciento, agregar un sitio Web y un número telefónico sin costo permite aumentar el índice de respuesta hasta en un 50 por ciento. Así, una labor de telemarketing hacia fuera bien diseñada podría mejorar la respuesta hasta en un 500 por ciento. De forma repentina, una respuesta del 2 por ciento ha crecido al 15 por ciento o más al agregar canales de marketing interactivo a un marketing por correo regular.

En ocasiones se emplean campañas de marketing directo integrado más elaboradas. Considere la campaña multimedia y de múltiples etapas que se muestra en la figura 16.5. Aquí, el anuncio pagado crea conciencia de producto y estimula consultas por teléfono, por correo y por Internet. La compañía de inmediato envía respuestas por correo directo o por correo electrónico a las personas que hacen las consultas. En pocos días, la compañía hace un seguimiento con una llamada telefónica, buscando un pedido. Algunos prospectos harán el pedido por teléfono o por medio del sitio Web de la compañía; otros podrían solicitar una visita de venta personal. En una campaña de este tipo, el mercadólogo busca aumentar los índices de respuesta y las utilidades al considerar medios y etapas que contribuyan a un mayor número de ventas adicionales y no a costos adicionales.

Política pública y aspectos éticos del marketing directo

Los mercadólogos directos y sus clientes suelen disfrutar de relaciones mutuamente recompensantes. Sin embargo, en ocasiones surge un lado más oscuro. Las tácticas agresivas y en ocasiones dudosas de algunos mercadólogos directos podrían molestar o dañar a los consumidores, lesionando a toda la industria. Los abusos van desde simples excesos que irritan a los consumidores, hasta ejemplos de prácticas injustas o incluso engaños y fraudes categóricos. La industria del marketing directo también ha enfrentado preocupaciones crecientes acerca de temas sobre la invasión de la privacidad.

Irritación, injusticia, engaño y fraude

Los excesos del marketing directo a veces molestan u ofenden a los consumidores. A la mayoría de nosotros nos disgustan los comerciales por televisión de respuesta directa que son demasiado ruidosos, prolongados e insistentes. Las llamadas telefónicas a la hora de la cena o bien entrada la noche son especialmente molestas. Además de irritar a los consumidores, algunos mercadólogos directos han recibido acusaciones de aprovecharse injustamente de los compradores impulsivos o menos conocedores. Los canales de compras por televisión y los “infomerciales” que abarcan un programa completo, dirigidos a los compradores adictos a la televisión, parecen ser los peores métodos. Estos programas presentan locutores que hablan con verborrea, que utilizan demostraciones representadas de forma elaborada, que aseguran que se trata de reducciones drásticas de precios y por corto tiempo, y que destacan la facilidad de compra inigualable para estimular a los compradores que tienen poca resistencia a las ventas.

Marketing directo integrado

Campañas de marketing directo que utilizan varios vehículos y múltiples etapas para mejorar los índices de respuesta y las utilidades.

Peor aún, algunos de los comerciantes más sagaces diseñan programas de correo y textos publicitarios que buscan confundir a los compradores. Incluso diseñadores de correo directo reconocidos han recibido acusaciones de engañar a los consumidores. La promotora de sorteos Publishers Clearing House recientemente pagó 52 millones de dólares al ser acusada de que sus correos de alta presión confundieron y desinformaron a los consumidores, especialmente a los ancianos, al hacerles creer que habían ganado premios o que los ganarían si compraban las revistas de la compañía.⁴⁴

Otros mercadólogos directos fingen realizar encuestas cuando en realidad plantean preguntas tendenciosas para sondear o persuadir a los consumidores. Los esquemas fraudulentos, como las estafas o recaudaciones falsas para acciones benéficas, también se han multiplicado en los últimos años. A veces es difícil atrapar a los comerciantes directos deshonestos: Los clientes del marketing directo a menudo responden con rapidez, no interactúan personalmente con el vendedor y suelen esperar la entrega. Para el momento en que los compradores se dan cuenta de que fueron engañados, los ladrones ya están en otra parte planeando nuevas fechorías.

Invasión de la privacidad

La invasión de la privacidad tal vez sea el tema de política pública más difícil que enfrenta actualmente la industria del marketing directo. En la actualidad, parece que cada vez que los consumidores participan en un sorteo, solicitan una tarjeta de crédito, se suscriben a una revista o piden productos por correo, teléfono o Internet, sus nombres pasan a formar parte de la ya voluminosa base de datos de alguna compañía. Con el uso de avanzadas tecnologías de cómputo, los mercadólogos directos utilizan estas bases de datos para “microdirigir” sus actividades de ventas.

A menudo los consumidores se benefician con este marketing de base de datos, pues reciben más ofertas que se ajustan a sus intereses. Sin embargo, a muchos críticos les preocupa que los comerciantes sepan *demasiado* acerca de la vida de los consumidores, y de que puedan utilizar esta información para aprovecharse de manera injusta de ellos. Los críticos afirman que, en algún momento, el amplio uso de las bases de datos se entromete en la privacidad de los consumidores.

Por ejemplo, algunos de ellos preguntan: ¿Se debe permitir que AT&T venda a los comerciantes los nombres de clientes que usan con frecuencia los números sin costo de compañías de catálogos? ¿Se debe permitir que una compañía como American Express ponga a disposición de los comerciantes que aceptan sus tarjetas de crédito los datos de sus millones de tarjetahabientes en todo el mundo? ¿Es correcto que las compañías de crédito reúnan y vendan listas de personas que han solicitado recientemente tarjetas de crédito y a quienes se considera objetivos muy codiciados del marketing directo por sus patrones de gastos? ¿O bien, es correcto que los estados vendan los nombres y direcciones de los individuos que tiene licencia para conducir, junto con información sobre su estatura, peso y género, permitiendo a los detallistas de ropa dirigir ofertas de ropa especial para personas altas o con sobrepeso?

■ Privacidad: El enorme crecimiento de la tecnología de la información ha puesto capacidades en ocasiones atemorizantes en manos de casi cualquier negocio. El propietario de un bar descubrió el poder de la tecnología de la información después de adquirir un dispositivo sencillo y poco costoso para verificar las tarjetas de identidad.



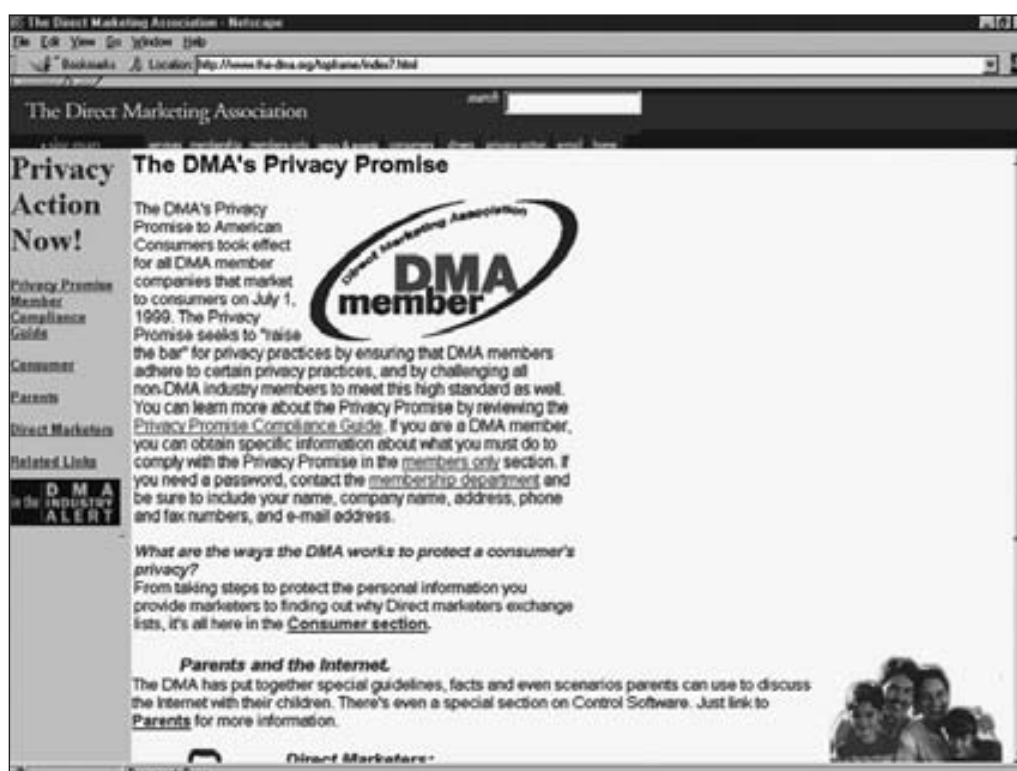
En su afán por crear bases de datos, las compañías en ocasiones se entusiasman demasiado. Por ejemplo, cuando se introdujo por primera vez, el microprocesador Pentium III de Intel contenía un número de serie que permitía a la compañía rastrear el equipo de los usuarios. Cuando los defensores de la privacidad se quejaron, Intel deshabilitó el dispositivo. De manera similar, Microsoft suscitó grandes preocupaciones sobre la privacidad cuando una versión de su programa Windows utilizó un “ayudante de registro” que husmeaba en las computadoras de los usuarios. Cuando los usuarios entraban a Internet para registrarse, sin su conocimiento, Microsoft “leía” la configuración de sus computadoras personales para saber cuáles eran los programas que estaban utilizando. Los usuarios protestaron enérgicamente y Microsoft abandonó esta práctica.

En la actualidad, no sólo las compañías grandes tienen acceso a este tipo de información privada. El enorme crecimiento de la tecnología de la información ha puesto esta capacidad en manos de casi cualquier negocio. Por ejemplo, el propietario de un bar descubrió el poder de la tecnología de la información después de adquirir un dispositivo sencillo y poco costoso para verificar las tarjetas de identidad.

Aproximadamente 10,000 personas a la semana acuden a The Rack, un bar en Boston. [...] Uno por uno, entregan su licencia de conducir a un portero, quien las desliza a través de una brillante máquina negra. Si la licencia es válida y su propietario tiene más de 21 años, aparece una luz roja y el cliente pasa. Sin embargo, la mayoría de los clientes no sabe que la máquina también registra el nombre, la dirección, la fecha de nacimiento y otros detalles personales de la banda de datos en la parte posterior de la licencia. También se registra la estatura, el color de ojos y en ocasiones hasta el número de seguro social. “Usted desliza la licencia por la máquina y de repente toda la vida de alguien, como la conocemos, aparece frente a usted”, comenta Paul Barclay, el dueño del bar. “Es casi voyeurístico.” Barclay pronto descubrió que podía crear una base de datos de información personal, lo que le ofrecía una perspectiva íntima de su clientela, la cual resultaba de suma utilidad para el marketing. Ahora, a cualquier hora o cualquier noche, él puede separar a su clientela de acuerdo con el género, edad, código postal u otras características. Si lo deseara, podría calcular la cantidad de mujeres rubias, llamadas Karen y que midan más de 1.55 metros que acudieron durante un fin de semana, o cuántos clientes tienen la inicial intermedia M. De forma más práctica, podría crear listas de correo basadas en todos los datos y mantener un registro de quienes regresan.⁴⁵

Este tipo de acceso y uso de la información ha provocado gran preocupación y muchos debates entre compañías, consumidores y entre quienes dictan las políticas públicas. La privacidad de los consumidores se ha convertido en un problema importante de normatividad.

■ La “Promesa de privacidad para los consumidores estadounidenses” de la DMA intenta fomentar la confianza de los clientes al exigir a todos sus miembros que se adhieran a ciertas reglas de privacidad del consumidor elaboradas cuidadosamente.



La industria del marketing directo se está ocupando de los problemas éticos y de política pública. Por ejemplo, en un esfuerzo por fomentar la confianza de los consumidores en las compras directas, la Direct Marketing Association (DMA) —la asociación más grande de negocios que practican el marketing directo, por base de datos e interactivo, que cuenta con más de 4,700 miembros— lanzó una “Promesa de privacidad para los consumidores”. La Promesa de privacidad exige que todos los miembros de la DMA se adhieran a un conjunto de reglas para respetar la vida privada del consumidor elaboradas cuidadosamente. Los miembros deben aceptar que notificarán a los clientes cuando cualquier información personal se arriende, venda o intercambie con otros. También deben cumplir la solicitud de los clientes de “negarse” a recibir más solicitudes o a que su información de contacto sea transferida a otros comerciantes. Por último, deben respetar el Servicio de preferencia de la DMA eliminando los nombres de los consumidores que no desean recibir ofertas por correo, por teléfono o por correo electrónico.⁴⁶

Los comerciantes directos saben que si no atienden este tipo de problemas se encontrarán con actitudes cada vez más negativas por parte de los consumidores, índices de respuesta más bajos y la exigencia de normas federales y estatales más restrictivas. Según un experto, “la privacidad y el permiso de los clientes se han convertido en la piedra angular de la confianza de los clientes, [y] la confianza se ha convertido en la piedra angular de una relación continua”. Las compañías deben “convertirse en los custodios de la confianza de los clientes y proteger su privacidad”.⁴⁷

La mayoría de los mercadólogos directos desean las mismas cosas que los consumidores desean: Ofertas de marketing honestas y bien diseñadas, dirigidas sólo a los clientes que las apreciarán y responderán a ellas. El marketing directo es demasiado costoso para desperdiciarlo en consumidores que no lo desean.

> Repaso de conceptos <

Las ventas personales y el marketing directo son herramientas directas para comunicarse con clientes actuales y probables, y para persuadirlos. Las ventas son el brazo interpersonal de la mezcla de comunicaciones. Para tener éxito en las ventas personales, una compañía primero debe crear y después administrar una fuerza de ventas eficaz. Las compañías también deben ser hábiles en el uso del marketing directo, el proceso de formación de conexiones personales con los clientes. En la actualidad, muchas compañías recurren al marketing directo en un esfuerzo por llegar a clientes cuidadosamente elegidos de forma más eficiente y por forjar relaciones más personales y más firmes con ellos.

1. Analice el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y el desarrollo de relaciones con éstos.

La mayoría de las empresas cuentan con vendedores, y muchas de ellas les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. En el caso de las compañías que venden productos a negocios, sus vendedores trabajan directamente con los clientes. Con frecuencia, la fuerza de ventas es el único contacto directo que tienen los clientes con la compañía y, por lo tanto, estos últimos los consideran la propia compañía. En contraste, en el caso de las compañías de productos de consumo que venden a través de intermediarios, los consumidores no suelen conocer a los vendedores o incluso ni siquiera saben de su existencia. La fuerza de ventas trabaja detrás del escenario, al negociar con mayoristas y detallistas para obtener su apoyo y ayudarlos a convertirse en vendedores eficaces de los productos de la compañía.

Como elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas es muy eficaz para lograr ciertos objetivos de marketing y desempeñar actividades tales como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicios, y recopilación de información. Sin embargo, como las compañías se están orientando más hacia el mercado, una fuerza de ventas concentrada en el mercado también sirve para generar *satisfacción del cliente y utilidades para la compañía*. Para alcanzar estas metas, la fuerza de ventas necesita ser hábil para el análisis y la planeación de marketing, además de las tradicionales habilidades de ventas.

2. Identifique y explique los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.

Los altos costos de la fuerza de ventas requieren de un *proceso de administración de ventas* eficaz que consta de seis pasos: *diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, reclutamiento y selec-*

ción, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores.

Al diseñar una fuerza de ventas, la gerencia de ventas debe resolver aspectos de la estrategia, como qué tipo de estructura de fuerza de ventas funcionará mejor (territorial, por producto, por cliente o de estructura compleja); qué tan grande debe ser la fuerza de ventas; quién participará en las actividades de ventas; y cómo el personal de ventas y de apoyo de ventas trabajarán en conjunto (fuerzas de ventas interna y externa y ventas en equipo).

Para controlar los altos costos de contratar al personal incorrecto, es necesario *reclutar y seleccionar* a los vendedores de forma cuidadosa. Al reclutar vendedores, una compañía debe analizar las obligaciones del puesto y las características de sus vendedores más exitosos para determinar los rasgos que desea que tengan sus vendedores y luego buscar aspirantes por medio de las recomendaciones de sus vendedores actuales, agencias de empleo, anuncios clasificados e Internet, y las bolsas de trabajo de las universidades. En el proceso de selección, el procedimiento puede ir desde una sola entrevista informal hasta pruebas y entrevistas prolongadas. Una vez que ha terminado el proceso de selección, los programas de *capacitación* familiarizan a los nuevos vendedores no sólo con el arte de las ventas, sino también con la historia de la compañía, sus productos y políticas, y las características de su mercado y de sus competidores.

El *sistema de remuneración* de la fuerza de ventas ayuda a recompensar, motivar y dirigir a los vendedores. Al remunerar a los vendedores, las compañías tratan de tener un plan atractivo, generalmente cercano al que prevalece para el tipo de trabajo de ventas y las habilidades requeridas. Además de la remuneración, todos los vendedores necesitan *supervisión*, y muchos de ellos necesitan de una motivación continua porque deben tomar muchas decisiones y enfrentarse a incontables frustraciones. De forma periódica, la compañía debe *evaluar* su desempeño para ayudarlos a mejorar su trabajo. Al evaluar a los vendedores, la compañía obtiene información regular que reúne a través de reportes de ventas, observaciones personales, cartas y quejas de los clientes, encuestas de los clientes y conversaciones con otros vendedores.

3. Analice el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relación.

El arte de vender implica un proceso de ventas de siete pasos: *búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento,*

presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Estos pasos ayudan a los comerciantes a cerrar una venta específica, por lo que están *orientados hacia las transacciones*. Sin embargo, los negocios que hacen los vendedores con los clientes debe guiarse por medio del concepto más general del *marketing de relaciones*. La fuerza de ventas debe ayudar a orquestar un esfuerzo de toda la compañía por desarrollar relaciones redituables a largo plazo con clientes importantes, basadas en un valor superior y en la satisfacción del cliente.

4. Defina el marketing directo y analice los beneficios que ofrece a los clientes y a las compañías.

El marketing directo consiste en conexiones directas con clientes individuales cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y para cultivar relaciones duraderas con ellos. Con el uso de bases de datos detalladas, los mercadólogos directos ajustan sus ofertas y comunicaciones a las necesidades de fragmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

El marketing directo es conveniente para los compradores, fácil de usar y privado. El marketing directo les da un acceso inmediato a una gran cantidad de productos e información en su hogar y en todo el mundo. El marketing directo también es inmediato e interactivo, ya que permite a los compradores crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean, y luego pedirlos en el momento. Para los vendedores, el marketing directo es una herramienta poderosa para forjar relaciones con los clientes. Con el uso del marketing por bases de datos, los mercadólogos de hoy pueden dirigirse a grupos pequeños o consumidores individuales, ajustar las ofertas a las

necesidades individuales y promover tales ofertas por medio de comunicaciones personalizadas. También les ofrece una alternativa eficiente y de bajo costo para llegar a sus mercados. Como resultado de estas ventajas para compradores y vendedores, 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 incluyen las *ventas personales*, el *marketing por teléfono*, el *marketing por correo directo*, el *marketing por catálogo*, el *marketing por televisión de respuesta directa*, el *marketing por quioscos* y el *marketing en línea*. En la primera parte de este capítulo analizamos las ventas personales, y en el capítulo 17 estudiaremos con detalle el marketing en línea.

El *marketing por teléfono* implica el uso del teléfono para hacer ventas directamente a los clientes. En el *marketing por correo directo* la compañía envía una oferta, anuncio, recordatorio u otro material a una persona en una dirección específica. Recientemente se han generalizado tres nuevas formas de entrega de correo: el correo por fax, el *correo electrónico* y el *correo de voz*. Algunos comerciantes utilizan el *marketing por catálogo*, que consiste en lograr ventas por medio de catálogos que se envían a una lista selecta de clientes o que están disponibles en las tiendas. El *marketing por televisión de respuesta directa* toma dos formas: La *publicidad de respuesta directa* o *infomerciales* y los *canales de compras en casa*. Los quioscos son máquinas de información y para hacer pedidos que los comerciantes directos colocan en tiendas, aeropuertos y otros lugares. El *marketing en línea* comprende canales en línea y el comercio electrónico, que vinculan a los consumidores con los vendedores por medios electrónicos.

> Términos clave <

Acercamiento 505
Administración de la fuerza de ventas 492
Base de datos de clientes 510
Búsqueda de prospectos 505
Cierre 507
Cuotas de ventas 503

Estructura de fuerza de ventas por clientes 493
Estructura de fuerza de ventas por producto 493
Estructura de fuerza de ventas territorial 493
Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo) 495

Fuerza de ventas interna 495
Manejar las objeciones 507
Marketing directo 508
Marketing directo integrado 520
Marketing por catálogo 515
Marketing por correo directo 514
Marketing por teléfono 513

Marketing por televisión de respuesta directa 516
Preacercamiento 505
Presentación 506
Proceso de ventas 505
Seguimiento 507
Vendedor 491
Ventas en equipo 497

> Análisis de conceptos <

1. En el capítulo se plantea que los vendedores sirven "a dos amos". ¿Qué significa esto? ¿Es bueno o malo?
2. En el capítulo se afirma que la capacidad para establecer relaciones con los clientes es el talento más importante de un vendedor. ¿Está usted de acuerdo? Explique su respuesta.
3. ¿Qué es un cierre de prueba? ¿De qué manera el rechazo de un cierre de prueba favorece el proceso de ventas personales?
4. En el texto se destaca el vínculo que existe entre las ventas personales y la administración de las relaciones con el cliente. ¿Por qué este concepto es tan importante?
5. ¿En qué difiere el marketing directo de las ventas personales?
6. Haga una descripción de la experiencia más irritante, injusta, engañosa o fraudulenta que haya tenido con una compañía de marketing directo. ¿La compañía continúa operando?

> Aplicación de conceptos <

1. Suponga que la calificación en una de sus clases oscila entre 9 y 10. ¿Cómo aplicaría los siete pasos del proceso de ventas personales para convencer a su profesor de que merece un 10?
2. Suponga que usted es consultor de ventas de tecnología de la información, y que se le pidió que diseñara un sistema automatizado de ventas para la fuerza de ventas de Black & Decker. ¿Cuál hardware incluiría en este sistema? ¿Cuál software? ¿Qué información de entrada requeriría el sistema y qué salidas daría?
3. En un grupo pequeño, y desde el punto de vista del vendedor, elabore un listado de las ventajas y desventajas de una lista de "no enviar correos electrónicos".

> Enfoque en la tecnología <

El marketing por base de datos ha surgido como un arma importante en el arsenal de los comerciantes. Durante los últimos 15 años, la tecnología del marketing por base de datos ha mejorado de manera significativa. Una de las mejores organizaciones en esta área es DataFlux. En un libro blanco sobre el marketing por base de datos, la compañía establece que “la meta de una base de datos de marketing consiste en proporcionar datos consistentes, precisos y confiables, que puedan utilizarse para forjar y mantener relaciones mutuamente recompensantes con los clientes”. Visite el sitio Web de DataFlux en www.dataflux.com. Localice y explore el área de marketing por base de datos y los vínculos asociados. Después, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son algunos de los desafíos que cita DataFlux que requieren que se ponga en marcha un sistema de marketing por base de datos?
2. ¿Qué servicios podría ofrecer DataFlux a una compañía interesada en el marketing por base de datos?
3. ¿Cuáles son los beneficios potenciales que tiene para el comprador la puesta en marcha de un sistema de marketing por base de datos? ¿Son realistas estos beneficios?

Fuentes: Véase www.dataflux.com/Resources/resource.asp?rid=21.

> Enfoque en la ética <

Según muchos defensores de la privacidad, la información privada de los consumidores es un problema creciente de política pública. Una de las áreas de mayor preocupación es la distribución de la información financiera de los clientes a filiales de la misma compañía. Opcionalmente, visite <http://about.nordstrom.com/popup/shopwithconfidence/protect-n-bank.asp> y lea acerca de las políticas de privacidad de los detallistas. Después, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los problemas importantes con respecto a la distribución de información financiera personal con filiales y otras terceras partes?
2. ¿De qué manera podría utilizar el detallista este tipo de información de marketing por base de datos?
3. ¿La distribución de esta información es justa para el consumidor? Explique por qué.

Fuentes: Véase www.ftc.gov/speeches/beales/040112patriotact.pdf; www.privacyrights.org/financiaml.htm; y <http://about.nordstrom.com/popup/shopwithconfidence/protect-nbank.asp>.

Caso empresarial

Operación maquillaje: Amway busca ganar mercado en la venta directa después de sus problemas en la década de 1990

El brasileño Mauricio Gregorio debió sentirse Bob Hoskins haciendo de Eddie Valliant en *Who Framed Roger Rabbit* (¿Quién engañó a Roger Rabbit?) No debió interactuar con el conejo frenético, pero sí responder las preguntas de un espía animado en un video de presentación de la nueva estrategia de Amway para América Latina. Gregorio, su director para México y la región, sabe que a veces hay que hacer cosas increíbles para que los negocios funcionen. El video fue una. La otra es salvar a la segunda empresa global de venta directa de cosméticos, suplementos nutricionales, productos para el hogar y catálogos de terceros en medio continente.

Amway, que factura \$4,500 millones anuales en el mundo, tuvo una desastrosa política de crecimiento en América Latina durante la década de 1990. Ingresó tarde y, para recuperar tiempo, dejó la expansión en manos de su fuerza de ventas. Pero muchos distribuidores consideraron

que obtenían más dinero sumando nuevos agentes al sistema piramidal que vendiendo productos. Llegaron a prometer fantasías a los aspirantes, como que vendiendo suficientes píldoras, champúes y jabones ganarían lo necesario para viajar cada año a Disney World. No pasó mucho para que los defraudados comenzaran a echar pestes y dañaran la imagen de Amway. “Se transformaron en nuestros peores enemigos”, dice Gregorio. “Debíamos hacer algo para renacer.”

Ese algo es la campaña “3.3.3”, llamada así pues fue lanzada el 3 de marzo de 2003. Con ella, Gregorio asumió el control directo de la operación y está buscando crear fidelidad entre los asesores, mediante capacitación y servicios a sus 200,000 distribuidores regionales. También mejoró la comunicación con los clientes con folletos más claros y explicativos de sus productos y lanzando una campaña publicitaria regional, algo poco usual en venta directa, en señales de TV de paga como Discovery Channel, ESPN y CNN en es-

(continúa)

pañol. Gregorio tuvo un acierto más creando el sitio Amway-latino.com, que ya canaliza un 30 por ciento de las ventas regionales. Y cerró el paquete esforzándose por convencer al público del compromiso social de la empresa, que ahora financia a organizaciones civiles dedicadas a niños marginados y con cáncer en Brasil, Venezuela y México.

La “3.3.3” ya está dando algunos resultados. En el primer semestre del año, Amway vendió casi un 20 por ciento más que en el mismo periodo de 2002. Con eso podría cumplir la meta anual de crecimiento del 30 por ciento y alcanzar ventas totales por \$130 millones en la región. Gregorio se propone incrementar esa facturación un 10 por ciento cada año a partir de 2004. Además, la crisis no afectó el equilibrio de su portafolios de ventas, repartido en partes casi iguales entre sus cuatro líneas de productos.

Sin embargo, esa misma diversificación la pone en la obligación de pelear cada rubro con algún otro gigante global, en especial en Colombia, Venezuela, Brasil y México, que aportan el 80 por ciento de sus ingresos regionales. Ahí debe enfrentarse a la omnipresente Avon, la mayor empresa mundial de cosméticos, y a los nutricionales de Herbalife. También, a la mexicana Omnilife, de suplementos alimenticios, y al crecimiento de la centroamericana Jacqueline Carol en el Istmo, donde también llegó la peruana Ebel.

¿Cómo se cubre Amway? Con diferenciación. Desde hace un tiempo la producción de sus fábricas globales de Michigan y California se está complementada con la maquila de 250 de sus 450 ítems en Argentina y con el lanzamiento de diez líneas de productos para el Mercosur desde Brasil. Ricardo Tanaka, director de Amway en este país, no espera ganancias inmediatas por el diferencial devaluatorio. “Es una plataforma para poder crecer bien a futuro”, afirma.

RÍMEL CORRIDO

Está bien que así sea, pues el camino tiene más obstáculos. En Venezuela, uno de los mayores mercados de Amway, el control de cambios impide a las empresas internacionales retirar dividendos. “Nuestra gente vende en bolívares y guarda el dinero en un banco”, señala Gregorio. “Lo aceptamos porque no queremos irnos, pero no sé cuándo ni cómo cobraremos.”

También hay problemas en Argentina, donde las ventas cayeron a \$5 millones en 2002, un tercio de los ingresos de cuando regía la convertibilidad. Y el suplemento vitamínico Daily, uno de los productos más vendidos por Amway en Brasil, no puede ingresar a México pues las leyes sanitarias lo consideran un medicamento y sólo puede comercializarse en farmacias.

Pero los males no sólo provienen de los mercados. Avon, por ejemplo, se está moviendo con velocidad. En plena crisis venezolana consiguió crecer un 20 por ciento, bastante más que Amway. Su pasado exitoso sedujo a buena parte de los nuevos vendedores domiciliarios –unos 650,000, un tercio más que en 2002, según la Cámara Venezolana de Venta Directa– producidos por el mayor desempleo. Avon también está haciendo publicidad en tv en Venezuela, Argentina, Brasil y Chile, y quizá lo haga en Centroamérica, donde es líder indiscutido. “No tenemos planes específicos, pero incurriremos en eso porque funciona”, reconoce Rodrigo Delgado, gerente de Avon en El Salvador.

Pero Gregorio sigue confiando en que la combinación de TV, acciones solidarias y productos de calidad sostendrán el regreso de Amway. Quizás algo ayude su política de permanencia, pues la compañía no abandonó un solo mercado ni en su peor momento. “Esa persistencia es importante porque da arraigo”, dice Ricardo Homs, presidente de la consultora de *branding* Ries & Ries, en la Ciudad de México. Entonces, tal vez Amway ocupe el hueco dejado por Mary Kay, Amelisa, Leonisa, Jafra e Industrial de Perfumes, que salieron de mercados como Chile y Venezuela por diversos problemas.

Tomará tiempo a Gregorio obtener resultados con su ahora acicalada compañía. Pero si antes pudo culpar a ven-

dedores abusivos por los fracasos, ahora, con el control directo del negocio, sólo de él depende que Amway golpee la puerta correcta.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles fueron los resultados de utilizar una fuerza de ventas del tipo piramidal para entrar en el mercado de cosméticos con productos marca Amway en la década de 1990?
2. ¿Cuál fue el principal error en la supervisión de la fuerza de ventas de la empresa? Describa algunas estrategias para superarlo.
3. ¿En qué medida el marketing directo integrado (MID) de la empresa contribuyó para elevar sus ventas? Explique las razones.
4. ¿Qué recomendaciones haría usted al sistema de marketing directo de Amway aplicado específicamente a América Latina? Para responder esta pregunta, sugerimos consultar el sitio www.latinamway.com.

Caso preparado por Marcela Benassini, México.

Fuente: *América Economía on Line*, Diego Fonseca, Ciudad de México, 12 de septiembre de 2003, núm. 282.

CAPÍTULO

17

Creación de ventajas competitivas

> Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Analizar la necesidad de entender a los competidores, así como a los clientes por medio del análisis de la competencia.
2. Explicar los fundamentos de las estrategias competitivas de marketing, que se basan en la creación de valor para los clientes.
3. Ilustrar la necesidad de equilibrar las orientaciones hacia los clientes y hacia los competidores para que una organización esté verdaderamente centrada en el mercado.

Presentación preliminar de los conceptos

En capítulos anteriores, usted estudió los fundamentos del marketing. Aprendió que las buenas compañías de marketing ganan, conservan y cultivan clientes al crear valor superior para ellos, con el objetivo de captar valor de los clientes en retribución. En este capítulo unimos todos estos fundamentos. El hecho de comprender a los clientes constituye un primer paso importante en el desarrollo de relaciones redituables con ellos, aunque esto no es suficiente. Para lograr ventaja competitiva, las compañías deben utilizar este entendimiento para diseñar ofertas de mercado que brinden mayor valor que las ofertas de los *competidores* que tratan de atraer a los mismos clientes. Por esa razón, además de comprender a los clientes, las compañías también deben entender a sus competidores. En este capítulo, primero estudiaremos el análisis de competidores, es decir, el proceso que utilizan las compañías para identificar y analizar a la competencia. Luego, examinaremos las estrategias competitivas de marketing que utilizan las compañías para posicionarse en contra de los competidores y obtener la mayor ventaja competitiva posible.

Primero examinaremos a Washington Mutual, una compañía de servicios financieros muy exitosa, con una fórmula poco común para forjar relaciones redituables con sus clientes estadounidenses de clase media. Conforme lea acerca de Washington Mutual, pregúntese: ¿Qué *características* tiene exactamente la estrategia de marketing de esta compañía, que la ha convertido en la sexta empresa bancaria más grandes de Estados Unidos y en uno de los principales prestamistas hipotecarios? Siguiendo esta estrategia, ¿podrá “WaMu” convertirse en el Wal-Mart de la industria bancaria?



Cuando usted entra a una sucursal de Washington Mutual por primera vez, quizá se sienta sorprendido. No se trata de un banco al que usted esté acostumbrado. No hay ventanillas ni escritorios, tampoco cintas aterciopeladas ni mostradores de mármol. En lugar de ello, usted encontrará el ambiente cálido e invitante de un vendedor al detalle, incluyendo un área de recepción donde los Wamulianos (así se bautizaron ellos mismos) conocen y saludan a los clientes. Según Washington Mutual, la idea consiste en crear un lugar donde los clientes del banco deseen ir en vez de tener que ir. En muchos aspectos, una sucursal de Washington Mutual se parece más a una tienda al detalle que a un banco.

Éste es el banco del futuro, el estilo Washington Mutual (WaMu para los clientes leales). Los socios de ventas usan ropa tipo Gap: camisas azules, pantalones caqui y suéteres azul marino. Sin embargo, no hay una gran cantidad de pantalones a la vista, y el abastecimiento de camisas de mezclilla es bajo. No obstante, si usted desea un fondo de inversión, una mujer joven estará dispuesta a ayudarlo. Si lo que usted necesita es una cuenta de cheques, vaya directamente a la recepción y un joven amistoso lo dirigirá al lugar correcto. Si sus hijos se ponen irritables mientras está hablando acerca de la protec-

ción contra un sobregiro, envíelos al rincón de los niños, llamado WaMu Kids, donde se podrán divertir con juegos, libros y otras actividades.

La apariencia y el ambiente del banco buscan reestablecer los servicios bancarios al detalle. Conocido internamente como Occasio (del latín “oportunidad favorable”), el formato surgió tras 18 meses de investigación de mercado intensiva, en la que se estudió el punto de contacto de cada cliente en una sucursal. Una de las principales innovaciones del diseño del banco son las torres de cajas, pedestales donde los socios de ventas están colocados frente a pantallas de transacciones de campo. Ellos no manejan dinero en efectivo. Los clientes que necesitan efectivo reciben una papeleta, que deben llevar a una máquina que entrega el dinero. Esto es fundamental para la verdadera meta del banco: realizar ventas cruzadas de productos al ayudar a los clientes a encontrar productos y servicios adicionales que podrían considerar valiosos. Puesto que no están atados a una caja registradora con efectivo en su interior, los cajeros que descubren que el hijo de un cliente acaba de ingresar a la universidad, pueden conducirlo a una oficina de préstamos para educación. O bien, pueden guiar a una pareja de recién casados al escritorio de préstamos hipotecarios.

Este formato resulta poco común para un banco, pero está funcionando bien para Washington Mutual. Las más de 1,850 sucursales del banco en Estados Unidos están consiguiendo nuevas cuentas con rapidez. Las utilidades de más de \$18 mil millones al año de WaMu lo convierten en la sexta compañía bancaria más grande de Estados Unidos, y en una de las más grandes firmas de préstamos hipotecarios. En la clasificación más reciente que hizo *Fortune* de las compañías más admiradas en ese país, WaMu obtuvo el primer lugar en la industria de servicios hipotecarios, y el primero o segundo lugar en la clasificación de las ocho categorías de los atributos principales.

El increíble éxito de Washington Mutual es producto de su incesante dedicación a una sencilla estrategia de marketing competitiva —excelencia operativa. Algunas compañías, como los hoteles Ritz-Carlton, crean valor al intimar con los clientes, de manera que los miman y fijan precios y márgenes de utilidad elevados. Otros, como Microsoft o Intel, crean valor por medio del liderazgo de productos, pues ofrecen continuamente productos de vanguardia. En contraste, Washington Mutual crea valor a través de una estrategia similar a la de Wal-Mart —ofrece comodidad y precios competitivos.

Las tiendas al detalle innovadoras y de alta tecnología de WaMu brindan comodidad a los clientes, sólo que cuesta mucho menos dotarlas de personal y operarlas que a una sucursal bancaria típica. “El diseño económico de las sucursales permite a WaMu utilizar el espacio existente y mantener los costos de personal en un nivel bajo”, señala un analista bancario. Por medio de este bajo costo, WaMu está en condiciones de ofrecer un mayor número de servicios bancarios accesibles, lo que a la vez le permite ofrecer un servicio redituable al mercado masivo de los consumidores con ingresos moderados que los otros bancos ahora pasan por alto. De hecho, Washington Mutual desea ser el Wal-Mart de la industria bancaria:

La estrategia de WaMu es sencilla: Entregar un gran valor y un servicio conveniente al individuo común y corriente. “Los obreros y los sectores del mercado de menor poder adquisitivo no reciben estos servicios o tienen que pagar demasiado por ellos”, afirma un analista que ha seguido a WaMu por casi dos décadas. Compañías como Home Depot, Target y Wal-Mart han construido imperios al enfocarse en estos clientes. Kerry Killinger, director general de WaMu, busca unirse a sus filas. Killinger busca por lo menos reinventar la forma en que la gente percibe los servicios bancarios. “En toda industria del detalle existen asesinos de categoría que descubren cómo tener una estructura a muy bajo costo y transmitir estas ventajas a los clientes al ofrecer mejores precios”, afirma Killinger. “Creo que tenemos la oportunidad de hacerlo con este segmento.” Su objetivo consiste en lograr que su

compañía entre en la misma categoría que Wal-Mart y Southwest Airlines. “Queremos pertenecer a una categoría distinta, como un vendedor al detalle, de alto crecimiento, de servicios financieros para el consumidor”, afirma sin la menor duda. “Incluso empezaremos a perder la etiqueta de banco.”

La estrategia de WaMu se basa en forjar relaciones completas con los clientes. Inicia con el ofrecimiento de lo que la compañía considera sus principales productos de relación —hipotecas de casas habitación y cuentas de cheques gratuitas sin requisitos de manejo de cuenta para evitar una cuota mensual. Muy pronto, los clientes están felizmente enganchados con la gama completa de servicios bancarios de WaMu. Según un relato:

“Las cuentas de cheques y las hipotecas son dos de los productos más importantes de Main Street America. WaMu ofrece un paquete de productos con mayor valor del que usted podría obtener si esos productos se ofrecieran de forma independiente. Cuando se combina la conveniencia y el valor del precio, surge una combinación muy poderosa para el consumidor.”

La fórmula de ventas cruzadas y construcción de relaciones de WaMu es poderosa. Cinco años después de iniciar con las cuentas de cheques gratuitas como primera relación, los clientes de Washington Mutual mantienen en promedio más de 23,000 dólares en depósitos, inversiones y saldos por préstamos para casas y para consumo.

Una de las principales razones del éxito del banco es su enfoque en las relaciones con los clientes. Sin embargo, la compañía sabe que para forjar relaciones firmes con los clientes también debe cuidar a los empleados que mantienen esas relaciones. Por eso, WaMu también ha creado una cultura corporativa exuberante que motiva y apoya a los WaMulianos. “De hecho, algunas personas consideran que la cultura de WaMu es casi un culto”, sugiere un observador. “La campaña incluso ha organizado ‘rallies’ donde los empleados cantan jingles de tonadas contagiosas, acompañados de movimientos de las manos. Todo ese entusiasmo se traduce en servicio, satisfacción y valor para los clientes.”

¿La estrategia de marketing competitiva de Washington Mutual, que consiste en ofrecer valor y comodidad a los estadounidenses de clase media, lo convertirá en el Wal-Mart de la industria bancaria? Es indudable que WaMu está en el camino correcto. “Uno puede tener suerte durante algunos trimestres, pero sería imposible lograr lo que ellos han hecho sólo por la buena suerte”, afirma un analista. “Ellos cuentan con un buen personal, tienen una balanza y están muy enfocados en sus clientes. Para WaMu, lo mejor aún está por llegar.”¹

Ventaja competitiva

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Análisis de competidores

Proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción; y seleccionar a los competidores que se atacarán o se evitarán.

Estrategias de marketing competitivas

Estrategias que posicionan con firmeza a la compañía en contra de sus competidores y que le proporcionan a la compañía la ventaja estratégica más fuerte posible.

Las compañías de hoy enfrentan la competencia más dura de su historia. En capítulos anteriores aseveramos que para tener éxito en el mercado sumamente competitivo de la actualidad, las compañías deben pasar de una filosofía de productos y ventas a una filosofía de cliente y marketing. John Chambers, director general de Cisco Systems lo describe bien: “Haga del cliente el centro de su cultura”.

Este capítulo describe con mayor detalle la forma en que las compañías pueden superar a sus competidores para ganar, mantener y cultivar clientes. Para ganar en el mercado actual, las compañías deben volverse expertas no sólo en la *administración de productos*, sino también en la *administración de relaciones con los clientes* ante determinados competidores. Entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente. El establecimiento de relaciones redituables con los clientes y el logro de una **ventaja competitiva** demandan entregar *más* valor y satisfacción a los consumidores meta que los *competidores*.

En este capítulo examinamos las *estrategias de marketing competitivas*, es decir, la forma como las compañías analizan a sus competidores y desarrollan estrategias exitosas basadas en el valor para forjar y mantener relaciones redituables con los clientes. El primer paso es el **análisis de competidores**, es decir, el proceso de identificar, evaluar y seleccionar a competidores clave. El segundo paso consiste en desarrollar **estrategias de marketing competitivas** que posicionen con firmeza a la compañía en contra de sus competidores, y le proporcionen la mayor ventaja competitiva posible.

Análisis de competidores

Para planear estrategias de marketing eficaces, la compañía necesita conocer tanto como sea posible acerca de sus competidores. Debe comparar constantemente sus estrategias de marketing, productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales. Tal como se muestra en la figura 17.1, el análisis de competidores implica primero identificar y evaluar a los competidores, y después decidir a cuáles de ellos se debe atacar o evitar.

Identificación de competidores

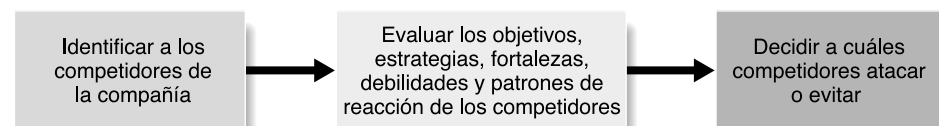
En general, la identificación de competidores podría parecer una tarea sencilla. En un nivel más restringido, una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares. De este modo, Coca-Cola considera a Pepsi como un competidor importante, pero no así a Budweiser o Gatorade. El vendedor de libros Barnes & Noble considera a Borders como un competidor importante, pero no a Wal-Mart o a Costco. Buick podría calificar a Ford como uno de sus principales competidores, pero no a Mercedes o a Hyundai.

Sin embargo, las compañías en realidad se enfrentan a un rango mucho mayor de competidores. La compañía podría definir a los competidores como todas aquellas empresas que fabrican el mismo producto o clase de productos. Así, Buick consideraría que compite contra todos los demás fabricantes de automóviles. Incluso de manera más general, la competencia podría incluir a todas las compañías que fabrican productos que brindan el mismo servicio. En este caso, Buick consideraría que compite no sólo contra otros fabricantes de automóviles, sino también contra compañías que fabrican camiones, motocicletas o incluso bicicletas. Por último, y de forma aún más general, la competencia podría incluir a todas las compañías que compiten por el mismo dinero de los clientes. Aquí, Buick consideraría que compite con las compañías que venden productos de consumo importantes no perecederos, casas, o vacaciones en el extranjero.

Las compañías deben evitar la “miopía de competidores”. Es más probable que una compañía sea “enterrada” por sus competidores latentes que por sus competidores reales. Por ejemplo, durante muchos años, Kodak tuvo un cómodo primer lugar en el negocio de las películas fotográficas, y consideraba a Fuji como su principal competidor en este mercado. Sin embargo, en años recientes, la principal y nueva competencia de Kodak no proviene de Fuji ni de otros productores de películas fotográficas, sino de Sony, Canon y otros fabricantes de cámaras digitales que ni siquiera utilizan película. A causa de su enfoque restringido en las películas fotográficas, Kodak se demoró para entrar en el mercado de las cámaras digitales. Ahora, estas últimas se venden más que las cámaras de película, y Kodak se ubica en segundo lugar en el segmento digital, después de Sony, una compañía a la que ni siquiera consideraba como su competidor hace sólo una década.²

FIGURA 17.1

Pasos del análisis de competidores.



De forma similar, la Enciclopedia Británica, con 230 años de antigüedad, consideraba que competía principalmente con otros editores de enciclopedias impresas que se vendían hasta por \$2,200 el paquete. Sin embargo, desde principios y hasta la mitad de la década de 1990, los jóvenes conocedores de computadoras encontraban información en línea o en CD-ROM, como la enciclopedia Encarta de Microsoft, que costaba sólo \$50. A pesar de que la Enciclopedia Británica había empezado a publicarse en medios digitales a principios de los años ochenta, no consideró a las versiones en línea y en CD-ROM como graves amenazas competitivas; en lugar de ello, continuó apoyando las ventas de los productos impresos de puerta en puerta, que tradicionalmente habían generado la mayor parte de sus utilidades. Fue una dura lección para el editor tradicional. En 1996, inició una difícil transición al cancelar toda su fuerza de ventas a domicilio —que integraban 2,300 personas— y al hacer importantes ajustes en su línea de productos y métodos de distribución. En la actualidad, la compañía es muy diferente de como era hace 15 años, ya que vende un gran volumen de productos digitales a precios más bajos, en lugar de un reducido volumen de un solo producto a un precio elevado, como sucedía con la enciclopedia impresa.³

Las compañías identifican a sus competidores desde el punto de vista de la *industria*. Las empresas se consideran parte de la industria petrolera, de la industria farmacéutica o de la industria de las bebidas. Una compañía debe comprender los patrones competitivos de su industria si espera ser un “jugador” efectivo en ese sector. Las compañías también identifican a sus competidores desde el punto de vista del *mercado*. Aquí, definen a los competidores como compañías que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o forjar relaciones con el mismo grupo de clientes.

Desde el punto de vista de la industria, Coca-Cola podría considerar competidores a Pepsi, Dr. Pepper, 7UP y a otros fabricantes de bebidas refrescantes. Sin embargo, desde el punto de vista del mercado, el cliente lo que desea es “apagar la sed”. Esta necesidad puede satisfacerse con té helado, jugo de frutas, agua embotellada o muchos otros líquidos. De forma similar, Binney & Smith de Hallmark, fabricante de los lápices de cera Crayola, podría determinar que sus competidores son otros fabricantes de lápices de cera y material de dibujo para niños. No obstante, desde el punto de vista del mercado, su competencia incluiría a todas las empresas que fabrican productos recreativos para niños.

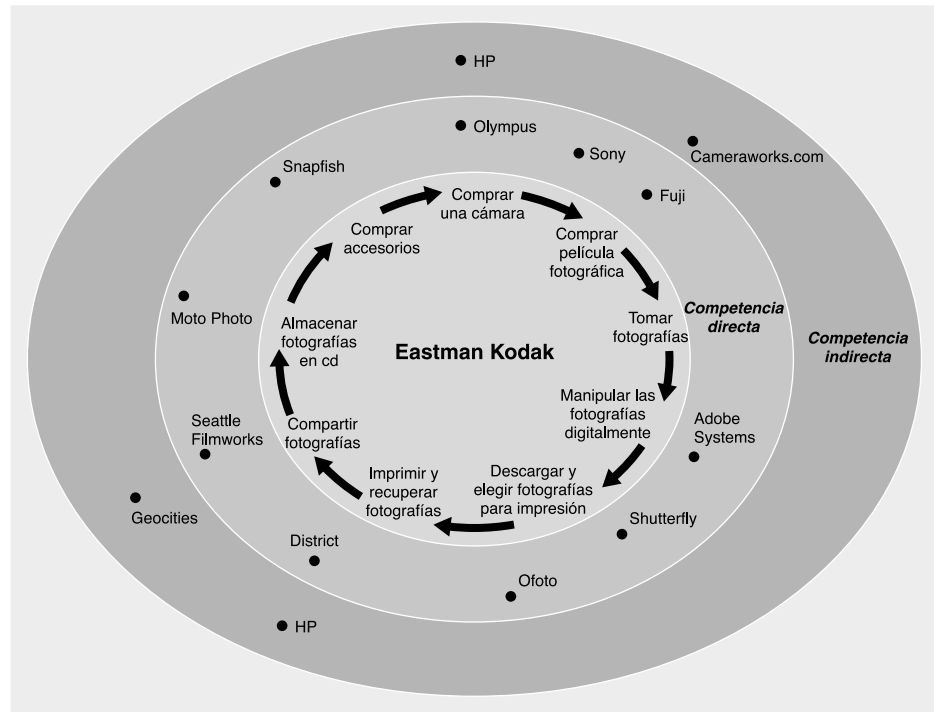
En general, el concepto de mercado de la competencia abre los ojos de la compañía a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. Un enfoque consiste en perfilar a los competidores directos e indirectos de la compañía haciendo un mapa de los pasos que dan los compradores para obtener y utilizar el producto. La figura 17.2 ilustra el *mapa de competidores* de Eastman Kodak, en el negocio de las películas fotográficas.⁴ En el centro se encuentra una lista de actividades de los consumidores: Adquirir una cámara, comprar película,

■ Identificación de competidores: Los verdaderos competidores de la Enciclopedia Británica fueron las computadoras e Internet. La compañía ahora ofrece versiones en línea, así como en DVD y CD.



FIGURA 17.2**Mapa de competidores.**

Fuente: Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, e-Commerce (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.



tomar fotografías y otras. El primer anillo externo incluye a los principales competidores de Kodak con respecto a cada actividad de los consumidores: Olympus y Sony en la adquisición de la cámara, Fuji en la compra de la película, etcétera. El segundo anillo externo incluye a los competidores indirectos (HP, cameraworks.com y otros) que pueden convertirse en competidores directos. Este tipo de análisis destaca tanto las oportunidades competitivas como los desafíos que una compañía enfrenta.

Evaluación de competidores

Una vez que se ha identificado a los principales competidores, la gerencia de marketing se pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de los competidores, qué busca cada uno en el mercado? ¿Cuál es la estrategia de cada competidor? ¿Cuáles son las diversas fortalezas y debilidades del competidor? ¿Y cómo reaccionará cada uno ante las acciones que podría emprender la compañía?

Determinación de los objetivos de los competidores

Cada competidor tiene una mezcla de objetivos. La compañía desea conocer la importancia relativa que un competidor otorga a la rentabilidad actual, al crecimiento de la participación en el mercado, al flujo de efectivo, al liderazgo tecnológico, al liderazgo en el servicio y a otras metas. Conocer la mezcla de objetivos de un competidor revela si éste se encuentra satisfecho con su situación actual, y cómo podría reaccionar ante distintas acciones competitivas. Por ejemplo, una compañía que busca el liderazgo en costos bajos reaccionará con mayor intensidad ante un avance en la reducción de costos de fabricación de un competidor, que ante un incremento de la publicidad del mismo competidor.

Una compañía también debe supervisar los objetivos de sus competidores con respecto a varios segmentos. Si la compañía detecta que un competidor ha descubierto un nuevo segmento, esto podría constituir una oportunidad. Si detecta que los competidores planean nuevos movimientos hacia segmentos que ahora atiende la empresa, ésta se pondrá en alerta y se preparará.

Identificación de las estrategias de los competidores

Cuanto más se asemeje la estrategia de una compañía a la de otra, mayor competencia habrá entre las dos. En la mayoría de las industrias, las compañías pueden clasificarse en grupos que siguen distintas estrategias. Un **grupo estratégico** es un conjunto de compañías de una industria que siguen la misma estrategia o una similar en un determinado mercado meta. Por ejemplo, en la gran industria de electrodomésticos, General Electric, Whirlpool y Maytag pertenecen al mismo grupo estratégico. Cada una fabrica una línea completa de electrodomésticos con precio medio, apoyada con un buen servicio. En contraste, Sub-Zero y Viking pertenecen a un grupo estratégico diferente; ambas producen una línea más reducida de electrodomésticos de alta calidad, ofrecen un servicio de mayor nivel y cobran un precio alto.

Grupo estratégico

Grupo de empresas en una industria que siguen la misma estrategia o una similar.

■ Grupos estratégicos:

Sub-Zero pertenece al grupo estratégico de la industria de electrodomésticos y ofrece una línea más reducida de electrodomésticos de alta calidad, apoyada con un buen servicio.



Algunas ideas importantes surgen al identificar grupos estratégicos. Por ejemplo, si una compañía entra a uno de los grupos, los miembros de ese grupo se convierten en sus principales competidores. De esta forma, si la compañía entra al primer grupo, en contra de General Electric, Whirlpool y Maytag, sólo podrá tener éxito si desarrolla ventajas estratégicas sobre tales competidores.

A pesar de que la competencia es más intensa dentro de un grupo estratégico, también existe rivalidad entre grupos. En primer lugar, algunos de los grupos estratégicos podrían traslaparse en segmentos de clientes. Por ejemplo, sin importar cuál sea su estrategia, todos los grandes fabricantes de electrodomésticos se dirigen al segmento de los constructores de departamentos y casas. En segundo lugar, es probable que los clientes no perciban mucha diferencia entre las ofertas de distintos grupos; tal vez vean muy poca diferencia de calidad entre Whirlpool y KitchenAid. Por último, los miembros de un grupo estratégico podrían extenderse en nuevos segmentos estratégicos. Así, la línea Monogram de electrodomésticos de General Electric compite por una alta calidad y un precio elevado con Viking y Sub-Zero.

La compañía necesita observar todas las dimensiones que identifican a grupos estratégicos dentro de la industria. Necesita conocer la calidad, características y mezcla del producto de cada competidor; sus servicios al cliente; su política de precios; su cobertura de distribución; su estrategia de la fuerza de ventas; y sus programas de publicidad y promoción de ventas. Además, debe estudiar los detalles de las estrategias financieras, de investigación y desarrollo, de fabricación, de compras, y otras más de cada competidor.

Evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores

Los mercadólogos necesitan evaluar con cuidado las fortalezas y debilidades de cada competidor para responder la pregunta fundamental: ¿Qué *pueden* hacer nuestros competidores? Como primer paso, las compañías tienen que reunir datos sobre las metas, estrategias y el desempeño de cada competidor durante los últimos años. Hay que reconocer que parte de esta información es difícil de obtener. Por ejemplo, a los comerciantes entre negocios les resulta difícil estimar la participación de mercado de sus competidores porque no cuentan con los mismos servicios de recopilación de datos que están disponibles para las compañías de bienes empacados de consumo.

En general, las compañías conocen las fortalezas y las debilidades de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y de viva voz. Además, podrían realizar investigación primaria de mercados con clientes, proveedores y distribuidores. O bien, pueden

Benchmarking

El acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.

compararse, mediante el proceso de **benchmarking**, con otras compañías, contrastando los productos y procesos con los de sus competidores o los de las compañías líderes en otras industrias, para encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño. El benchmarking se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la competitividad de una compañía.

Estimación de las reacciones de los competidores

Después, la compañía desea saber lo siguiente: ¿Qué *harán* nuestros competidores? Los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores son muy útiles para explicar sus posibles acciones. Además, sugieren sus probables reacciones ante movimientos de la compañía, tales como recortes de precios, aumentos de promociones o el lanzamiento de nuevos productos. Además de eso, cada competidor posee cierta filosofía para hacer negocios, cierta cultura interna y creencias que lo guían. Los gerentes de marketing necesitan comprender a profundidad la mentalidad de un competidor específico, si desean anticipar la forma en que actuará o reaccionará.

Cada competidor reacciona de diferente manera. Algunos no reaccionan con rapidez ni con firmeza ante el movimiento de un competidor. Es probable que consideren que sus clientes son leales, que se demoren en percatarse del movimiento o que carezcan de recursos para reaccionar. Algunos competidores reaccionan ante ciertos tipos de movimientos, pero no ante otros. Algunos competidores reaccionan con rapidez y firmeza ante cualquier acción. De este modo, Procter & Gamble no permite que un detergente nuevo entre con facilidad al mercado. Muchas compañías evitan competir directamente con P&G y buscan una presa más fácil, ante la certeza de que P&G reaccionará con ferocidad si se siente desafiado.

En algunas industrias, los competidores viven en una armonía relativa; en otras, pelean constantemente. El hecho de saber cómo reaccionan los competidores importantes le da a la compañía indicios de las mejores formas de atacarlos o de defender su posición actual.

Selección de competidores a evitar y atacar

La compañía ya seleccionó en su mayoría a sus principales competidores por medio de decisiones anteriores con respecto a los clientes meta, los canales de distribución y la estrategia de la mezcla de marketing. Ahora, la gerencia debe decidir con cuáles competidores debe competir con mayor vigor.

Competidores fuertes o débiles

La compañía se puede concentrar en varias clases de competidores. La mayoría de las empresas prefieren enfrentarse contra *competidores débiles*, ya que esto requiere de menos recursos y menos tiempo. Sin embargo, en el proceso, la compañía ganará poco. Usted podría argumentar que la compañía también debe competir contra *competidores fuertes* para perfeccionar sus habilidades. Además, incluso los competidores fuertes tienen algunas debilidades, y el hecho de triunfar por encima de ellos implica mayores ganancias.

Una herramienta útil para evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores es el **análisis del valor para el cliente**. La meta del análisis del valor para el cliente consiste en determinar los beneficios que son valiosos para los clientes meta y la forma en que estos últimos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores. Al realizar un análisis del valor para el cliente, la compañía primero identifica los principales atributos que los clientes valoran, así como la importancia que conceden a esos atributos. Luego, evalúa el desempeño de la compañía y de los competidores con respecto a los atributos apreciados.

La clave para lograr una ventaja competitiva consiste en tomar cada segmento de clientes y comparar la oferta de la compañía con la de su principal competidor. Si la oferta de la compañía excede a la oferta del competidor en todos los atributos importantes, la empresa podrá cobrar un precio más alto y obtener mayores utilidades, o bien, podrá cobrar el mismo precio y ganar una mayor participación de mercado. Pero, si se descubre que la compañía tiene un desempeño más bajo que su principal competidor con respecto a algunos atributos importantes, deberá invertir para fortalecer esos atributos o encontrar otros atributos importantes en los que pueda tener una ventaja sobre el competidor.

Competidores cercanos o distantes

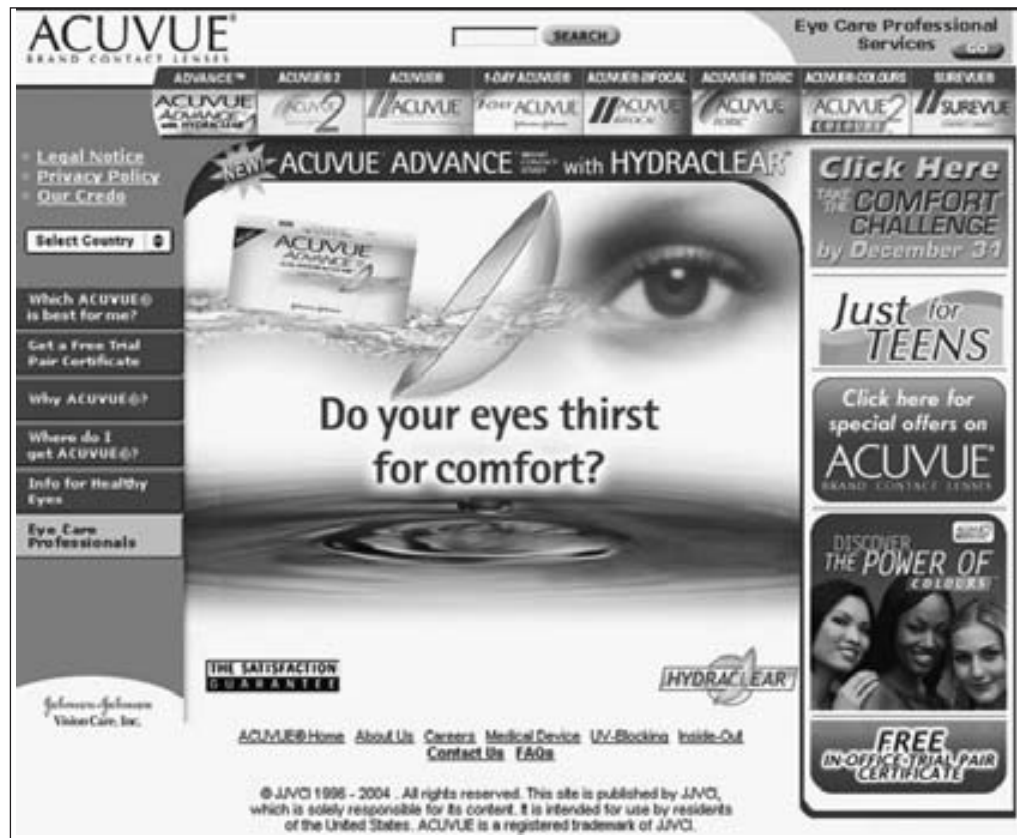
La mayoría de las compañías compiten con *competidores cercanos*, aquellos que se asemejan más a ellas, y no con *competidores distantes*. Así pues, Chevrolet compete más con Ford que con Lexus, y Target compete más con Wal-Mart y Kmart que con Neiman Marcus o Nordstrom.

Al mismo tiempo, la compañía podría tratar de evitar “destruir” a un competidor cercano. Por ejemplo, a finales de la década de 1970, Bausch & Lomb hizo movimientos agresivos en contra de otros fabricantes de lentes de contacto con gran éxito. Sin embargo, esto obligó a que los competidores débiles vendieran sus empresas a compañías como Johnson & Johnson. Como resultado, Bausch & Lomb se enfrentó a competidores mucho más grandes y sufrió las consecuencias. Johnson & Johnson adquirió Vistakon, una pequeña empresa que se concentraba en nichos y que sólo vendía \$20 millones al año. Sin embargo, respaldado por el poder eco-

Análisis del valor para el cliente

Análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios se dirigen al valor de los clientes y la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

■ Después de eliminar a los competidores pequeños del mercado, Bausch & Lomb enfrenta competidores más grandes y con mayores recursos como la división Vistakon de Johnson & Johnson. Gracias a que los lentes Acuvue de Vistakon van a la cabeza, J&J ahora es el fabricante de lentes de contacto número uno de Estados Unidos.



nómico de Johnson & Johnson, el pequeño pero ágil Vistakon desarrolló y lanzó sus innovadores lentes desechables Acuvue. Gracias a que Vistakon va a la cabeza, Johnson & Johnson ahora es el fabricante de lentes de contacto número uno de Estados Unidos, con una participación de mercado del 34 por ciento, mientras que Bausch & Lomb quedó rezagado al tercer lugar con un 15 por ciento de participación.⁵ En este caso, el hecho de dañar a un rival cercano atrajo a competidores más fuertes.

Competidores “buenos” y “malos”

Una compañía en realidad necesita a sus competidores y se beneficia de ellos. La existencia de competidores genera varios beneficios estratégicos. Los competidores contribuyen a aumentar la demanda total; en ocasiones comparten los costos de desarrollo de mercado y producto, y ayudan a legitimar nuevas tecnologías; tal vez atiendan segmentos menos atractivos o creen mayor diferenciación de producto; por último, disminuyen el riesgo monopolista e incrementan el poder de negociación frente a los empleados y legisladores. Por ejemplo, la reciente fijación de precios agresiva de Intel para sus microprocesadores económicos para computadoras ha provocado que rivales pequeños como AMD y 3Com se tambaleen. Sin embargo, Intel debe ser cuidadoso de no eliminar por completo a estos competidores. “Si la única razón es mantener a raya a los agentes federales”, señala un analista, “Intel necesita que AMD, 3Com y otros rivales continúen operando”. Otro analista considera que “quizás Intel apretó con mucha fuerza. Si AMD se hubiera venido abajo, seguramente la FTC habría reaccionado”.⁶

Sin embargo, es probable que una compañía considere que no todos sus competidores son benéficos. Una industria a menudo incluye *competidores “buenos”* y *competidores “malos”*.⁷ Los buenos competidores siguen las reglas de la industria. En cambio, los malos competidores violan las reglas, tratan de comprar participación en lugar de ganarla, asumen grandes riesgos y, en general, conmocionan a la industria. Por ejemplo, American Airlines considera que Delta y United son buenos competidores porque cumplen las reglas y tratan de establecer sus tarifas de forma sensata. En cambio, American considera que Continental y America West son malos competidores porque desestabilizan la industria de las líneas aéreas por medio de continuos descuentos en los precios y programas promocionales atrevidos.

Esto implica que a las “buenas” compañías les gustaría conformar una industria que consista únicamente en competidores con buen comportamiento. Una compañía es inteligente si apoya a los buenos competidores y dirige sus ataques a los malos competidores. De este modo, algunos analistas afirman que American Airlines en ocasiones ha utilizado grandes descuentos de manera intencional para dar una lección a las aerolíneas destructivas o para eliminarlas por completo del negocio.

Diseño de un sistema de inteligencia competitivo

Hemos descrito los principales tipos de información que las compañías necesitan acerca de sus competidores. Esta información debe recopilarse, interpretarse, distribuirse y utilizarse. El costo en dinero y tiempo que implica reunir inteligencia competitiva es alto, y la compañía debe diseñar sus sistemas de inteligencia de una manera redituable.

El sistema de inteligencia competitiva primero identifica los tipos esenciales de información competitiva y las mejores fuentes de ésta. Luego, el sistema reúne continuamente información del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, empresas de investigación de mercado, asociaciones comerciales, sitios Web) y a partir de datos publicados (publicaciones gubernamentales, discursos, artículos). Luego, el sistema revisa la validez y confiabilidad de la información, la interpreta y la organiza de un modo adecuado. Por último, envía información clave a las personas que toman decisiones importantes y responde las preguntas de los gerentes acerca de los competidores.

Con este sistema, los gerentes de la compañía reciben información oportuna sobre los competidores en forma de llamadas telefónicas, correos electrónicos, boletines, notas de prensa y reportes. Además, los gerentes se podrán conectar al sistema cuando necesiten interpretar el movimiento repentino de un competidor, cuando deseen conocer las debilidades y fortalezas de un competidor, o cuando necesiten saber cómo responderá un competidor ante un movimiento planeado de la compañía.

Las compañías más pequeñas que no están en condiciones de costear el establecimiento de oficinas formales de inteligencia competitiva tienen la posibilidad de asignar ejecutivos específicos para que observen a competidores específicos. Por ejemplo, un gerente que haya trabajado para un competidor podrá seguirlo de cerca y convertirse en el “experto interno” de este competidor. Cualquier gerente que necesite conocer la forma de pensar de un competidor específico podría ponerse en contacto con el experto interno asignado.

Estrategias competitivas

Una vez que ha identificado y evaluado a sus principales competidores, la compañía debe diseñar amplias estrategias de marketing, que le permitan lograr una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior al cliente. Pero, ¿cuáles estrategias de marketing amplias podría usar la compañía? ¿Cuáles son mejores para una compañía en particular, o para las distintas divisiones y productos de la compañía?

Modelos de estrategia de marketing

No existe una estrategia que sea la mejor para todas las compañías. Cada empresa debe determinar qué es lo más razonable de acuerdo con su posición dentro de la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos. Incluso dentro de una compañía se requieren distintas estrategias para diferentes negocios o productos. Johnson & Johnson utiliza una estrategia de marketing para sus principales marcas en mercados estables de consumidores, y una estrategia de marketing diferente para sus nuevos negocios y productos de alta tecnología destinados al cuidado de la salud.

Las compañías también enfrentan de diferente manera el proceso de planeación de la estrategia. Muchas compañías grandes desarrollan estrategias formales de marketing competitivas y las ejecutan religiosamente. Sin embargo, otras empresas desarrollan estrategias de un modo menos formal y ordenado. Algunas compañías, como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y la unidad Mini de BMW, tuvieron éxito al violar muchas de las “reglas” de la estrategia de marketing. Estas compañías no cuentan con grandes departamentos de marketing, ni realizan una costosa investigación de mercados, ni especifican estrategias competitivas elaboradas y tampoco gastan grandes sumas de dinero en publicidad. En lugar de ello, diseñan estrategias sobre la marcha, estiran sus limitados recursos, viven cerca de sus clientes y crean soluciones más satisfactorias para las necesidades de estos últimos. Esas compañías forman clubes de compradores, emplean el marketing de rumor y se enfocan en conseguir la lealtad del cliente. Parece que no todo el marketing debe seguir los pasos de gigantes del marketing como IBM y Procter & Gamble.

De hecho, los modelos de la estrategia y la práctica de marketing a menudo atraviesan tres etapas: el marketing empresarial, el marketing proyectado y el marketing intraempresarial.⁸

- **Marketing empresarial:** La mayoría de las compañías nacen por iniciativa de individuos que viven de su ingenio. Ellos visualizan una oportunidad, idean estrategias flexibles en el dorso de sobres y tocan cada puerta para atraer la atención. Jim Koch, fundador de Boston Beer Company, cuya cerveza Samuel Adams se ha convertido en una de las cervezas microdestiladas más vendidas, inició en 1984 llevando botellas de Samuel Adams de un bar a otro para convencer a los cantineros de que la vendieran. Incluso los engatusaba para que añadieran la cerveza Samuel Adams a sus menús. Durante 10 años no pudo pagar publicidad, y vendía su cerveza por medio de ventas directas y relaciones públicas con gente co-

mún. Sin embargo, en la actualidad su negocio gana más de \$230 millones, lo que lo convierte el líder de más de 1000 competidores en el mercado de la cerveza microdestilada.

- **Marketing proyectado:** Conforme las compañías pequeñas logran el éxito, de manera inevitable pasan a un marketing más proyectado. Las empresas desarrollan estrategias formales de marketing y se adhieren a ellas estrechamente. Boston Beer ahora emplea a más de 175 vendedores y cuenta con un departamento del marketing que realiza investigación de mercado y planea estrategias. A pesar de que la estrategia de Boston Beer es mucho menos formal y elaborada que la de su fuerte competidor Anheuser-Busch, ha adoptado algunas de las herramientas que utilizan las compañías que realizan el marketing de manera profesional.
- **Marketing intraempresarial:** Muchas compañías grandes y maduras quedan atrapadas en el marketing proyectado; absorben las últimas cifras de Nielsen, escudriñan reportes de investigación de mercado, y tratan de ajustar sus estrategias y programas competitivos. Estas compañías en ocasiones pierden la creatividad y la pasión de marketing que tenían en un principio. Ahora necesitan reestablecer dentro de sus empresas el espíritu empresarial y las acciones que las llevaron inicialmente al éxito; necesitan fomentar la iniciativa y el “sentimiento” intraempresarial a nivel local; necesitan refrescar sus estrategias de marketing y probar nuevos métodos. Sus gerentes de marca y de producto necesitan salir de la oficina, empezar a vivir con sus clientes y visualizar formas nuevas y creativas para añadir valor a la vida los clientes.

Lo importante es que existen muchos enfoques para desarrollar una estrategia de marketing competitiva que sea eficaz. Siembre habrá una tensión constante entre el marketing proyectado y la parte creativa. Es más fácil aprender la porción proyectada del marketing, que ha ocupado la mayor parte de nuestra atención en este libro. Pero también hemos visto cómo la creatividad y la pasión del marketing en las estrategias de muchas de las compañías que hemos estudiado —ya sean pequeñas o grandes, nuevas o maduras— han ayudado a conseguir y mantener el éxito en el mercado. Con esto en mente, ahora analizaremos las principales estrategias de marketing competitivas que las compañías tienen a su disposición.

Estrategias competitivas básicas

Hace más de dos décadas, Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora.⁹ Las tres estrategias ganadoras son:

- **Liderazgo de costo completo:** En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y con un amplio margen de participación de mercado. Texas Instruments, Dell y Wal-Mart son destacados practicantes de esta estrategia.
- **Diferenciación:** Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria. La mayoría de los clientes prefieren poseer esta marca si su precio no es demasiado alto. IBM y Caterpillar utilizan esta estrategia en productos y servicios de tecnología de la información y equipo pesado de construcción, respectivamente.
- **Enfoque:** En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado. Por ejemplo, Ritz-Carlton se enfoca en el 5 por ciento más adinerado de las personas que viajan por negocios o por placer. El fabricante de vidrio AFG Industries se concentra en usuarios de vidrio templado y de color; fabrica el 70 por ciento del vidrio para las puertas de los hornos de microondas y el 75 por ciento del vidrio para puertas de duchas y cubiertas de mesas de jardín. De manera similar, Hohner posee un increíble 85 por ciento del mercado de las armónicas.

Es muy probable que las compañías que siguen una estrategia clara (alguna de las anteriores) tengan un buen desempeño. La empresa que aplica mejor esta estrategia es la que obtendrá la mayor parte de las utilidades. No obstante, las compañías que no siguen una estrategia clara —las *empresas que se quedan a la mitad del camino*— obtienen menos utilidades. Sears, Holiday Inn y Kmart enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener los costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento de mercado. Las empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero, al final, no logran destacar en ningún rubro.

Más recientemente, dos consultores de marketing, Michael Treacy y Fred Wiersema, ofrecieron una nueva clasificación de las estrategias de marketing competitivas.¹⁰ Ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar un valor superior a sus clientes. Las compañías pueden seguir una de tres estrategias —llamadas *disciplinas de valor*— para entregar valor superior a los clientes, y son las siguientes:

- **Excelencia operativa:** La compañía entrega valor superior al encabezar su industria en precio y conveniencia. La empresa trabaja para reducir costos y para crear un sistema de entrega de valor eficiente; atiende a clientes que desean productos o servicios confiables y de buena calidad, pero a precios bajos y con facilidad. Algunos ejemplos son Wal-Mart, Washington Mutual, Southwest Airlines y Dell.

- **Enfoque:** La compañía busca atender a unos cuantos segmentos del mercado, en vez de ir en busca de todo el mercado.



- **Intimidad con los clientes:** La compañía ofrece un valor superior al segmentar con precisión sus mercados y ajustar sus productos o servicios para que coincidan exactamente con las necesidades de clientes meta. La compañía se especializa en satisfacer las necesidades únicas de los clientes por medio de una relación cercana con ellos y un conocimiento íntimo de los mismos; conforma bases de datos detalladas de los clientes para segmentar y ubicar sus metas, y fortalece a su personal de marketing para responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Las compañías que establecen relaciones íntimas con los clientes atienden a aquellos que están dispuestos a pagar un precio alto por obtener justamente lo que desean. Estas empresas harán casi cualquier cosa para lograr la lealtad del cliente a largo plazo y para capturar valor de por vida del cliente. Algunos ejemplos son Nordstrom, Ritz-Carlton, Sony, Lexus, American Express y British Airways (véase Marketing real 17.1).
- **Liderazgo de producto:** La compañía proporciona un valor superior al ofrecer un caudal continuo de productos o servicios innovadores. La empresa busca que incluso sus productos competitivos se vuelvan obsoletos. Los líderes de producto están abiertos a nuevas ideas, buscan incansablemente nuevas soluciones, y trabajan para elaborar nuevos productos y venderlos con rapidez; atienden clientes que desean productos y servicios modernos, sin importar los costos en términos de precio o inconveniencia. Algunos ejemplos son Microsoft e Intel.

Existen compañías que siguen con éxito más de una disciplina de valor al mismo tiempo. Por ejemplo, FedEx sobresale tanto en la excelencia operativa como en la intimidad con el cliente. Sin embargo, este tipo de compañías son poco comunes, pues sólo unas cuantas empresas logran ser las mejores en más de una de estas disciplinas. Al tratar de ser *buena en todas* las disciplinas de valor, una compañía generalmente termina por no ser *la mejor en ninguna*.

Treacy y Wiersema han encontrado que las mejores compañías se enfocan y sobresalen en una sola disciplina de valor, y al mismo tiempo cumplen las normas de la industria en las otras dos. Este tipo de compañías diseñan toda su red de transferencia de valor para apoyar plenamente la disciplina elegida. Por ejemplo, Wal-Mart sabe que la intimidad con los clientes y el liderazgo de producto son importantes. En comparación con otros vendedores de descuento, como Kmart, ofrece un servicio al cliente muy bueno y un excelente surtido de productos. Sin embargo, ofrece menos servicios al cliente y un menor surtido de productos que Nordstrom y Eddie Bauer, que buscan la intimidad con los clientes. Por otro lado, Wal-Mart se concentra de manera obsesiva en la excelencia operativa, esto es, en reducir costos y modernizar su proceso desde el pedido hasta la entrega, para que los clientes tengan la posibilidad de adquirir sólo los productos correctos a los precios más bajos.

Marketing real 17.1

Marketing selecto: Creación de intimidad con los clientes

Algunas compañías llegan a extremos para mimar a sus clientes, en especial cuando esos clientes gastan mucho dinero. En la actualidad, el hecho de establecer relaciones con consumidores adinerados a menudo implica brindar un servicio extraordinario. Desde tiendas departamentales como Nordstrom, fabricantes de automóviles como Lexus y BMW, hasta hoteles como Ritz-Carlton y Four Seasons, las compañías que intiman con los clientes les ofrecen exactamente lo que necesitan e incluso más.

Por ejemplo, los servicios de auxiliares ya no son exclusivos de los hoteles de cinco estrellas y de las tarjetas de crédito de lujo, sino que también las líneas aéreas, los vendedores al detalle e incluso los fabricantes de productos electrónicos están comenzando a ofrecerlos. Sony Electronics, por ejemplo, ofrece un servicio para sus clientes más acaudalados, llamado Cierge, que proporciona un comprador personal sin costo y un acceso temprano a nuevos aparatos, así como ayuda “de guante blanco” para instalaciones (traducción: La compañía envía a alguien a instalar el nuevo aparato). He aquí otros dos ejemplos de compañías que intiman con los clientes.

British Airways:

El programa *A su servicio*, de British Airways realmente cuida a los mejores clientes de la compañía. Casi no hay nada que el servicio no haga por sus miembros; por ejemplo, localizar boletos para Wimbledon que son difíciles de conseguir, hacer diligencias en la ciudad, sentarse en la casa de uno de estos clientes para esperar al plomero o al técnico de televisión por cable, o incluso planear toda su boda, incluyendo la compra del pastel. Sin embargo, *A su servicio* no está a la disposición de cualquiera: sólo un pequeño círculo selecto de miembros del programa viajero frecuente de British Airways tienen acceso a él. El programa incluye sólo a una fracción de la elite de muy alto nivel de BA.

¿De qué manera el programa auxiliar *A su servicio* de BA establece el límite de lo que puede hacer por sus miembros exclusivos? El cliente Roderick Stevens aún no ha encontrado el límite. Recientemente, este residente de Chicago le pidió a BA ayuda para planear su boda en un castillo del Reino



■ Intimidad con los clientes: Algunas compañías tienen atención especial para sus mejores clientes.

Unido. Para su sorpresa, la aerolínea accedió de inmediato. “Pensé que esto sería demasiado”, afirma Stevens, consultor de tecnología de información de 36 años. Él localizó el castillo, pero la aerolínea está arreglando el alojamiento en los hoteles. Es más, la auxiliar que está a cargo de su cuenta, Emily

De forma similar, los hoteles Ritz-Carlton también desean ser eficientes y utilizar las últimas tecnologías. Sin embargo, lo que realmente distingue a la cadena de hoteles de lujo es su intimidad con los clientes. Ritz-Carlton crea experiencias diseñadas para mimar a los clientes:

Hospédese en cualquier hotel Ritz-Carlton del mundo, y le sorprenderá la forma en que los empleados del hotel anticipan su más ligera necesidad. Sin siquiera preguntar, ellos parecen saber que usted desea una habitación donde no se puede fumar, con una cama king-size, con una almohada que no provoque alergias y un desayuno con café descafeinado en su habitación. ¿De qué manera hace esta magia el Ritz-Carlton? En el corazón del sistema existe una gigantesca base de datos de clientes que contiene información reunida a través de las observaciones de los empleados del hotel. Cada día, el personal del hotel, desde las personas que atienden el mostrador hasta las que realizan el mantenimiento y la limpieza, registra discretamente los hábitos, gustos y aversiones únicos de cada huésped en pequeñas “hojas de preferencias de los huéspedes”. Luego, estas observaciones se transfieren a una “base de datos de preferencias de los huéspedes” de toda la corporación. Cada mañana, un “historiador de huéspedes” en cada hotel revisa los archivos de los huéspedes que están por llegar y que se han hospedado anteriormente en un hotel Ritz-Carlton, y prepara una lista de detalles adicionales que podrían deleitar a cada huésped. Los huéspedes han respondido con intensidad a este servicio individualizado. Desde que inauguró el sistema del historial de los huéspedes, Ritz-Carlton ha incrementado su retención de clientes en un 23 por ciento. Un sorprendente 95 por ciento de los huéspedes que abandonan el hotel reportan que su estancia ha sido una experiencia realmente memorable.

Brodsky, también ha hecho sugerencias con respecto a los pasteles de boda, flores y otros detalles. Desde luego, BA recibe un beneficio: la aerolínea también organizará el viaje de 100 invitados del señor Stevens, quienes volarán desde Australia, Alemania, Estados Unidos y otros países.

American Express:

Conocida desde hace mucho tiempo por sus servicios de alta calidad, American Express celebró recientemente el quinto aniversario de su tarjeta más selecta: la Tarjeta Centurion, mejor conocida como “la tarjeta negra”. La tarjeta tiene muchos privilegios, desde un agente de viajes personal hasta un escuadrón de ayudantes a su disposición las 24 horas del día. ¿Desea aquel bolso de Mombasa difícil de conseguir? Ellos localizarán alguno y lo enviarán a su suite del Four Seasons (una habitación especial, cortesía de la Tarjeta Centurion). Asientos de primera clase en algunas aerolíneas también forman parte del trato. Si el vuelo es a Europa, ellos incluso agregarán sin costo el préstamo de un teléfono celular.

En el caso de viajeros frecuentes, los beneficios de la Tarjeta Centurion incluso en ocasiones se pagan a sí mismos como privilegios en viajes. Además de mejores habitaciones en los hoteles Four Seasons y Ritz-Carlton, la tarjeta ofrece bonos de millas en Continental, Delta y USAirways, además de la participación en el nivel más alto de los programas de huéspedes frecuentes en el Hilton, Hyatt, InterContinental y Starwood.

El plástico difícil de conseguir, con su elegante terminado mate, es codiciado entre los individuos que gastan mucho dinero. Sin embargo, el éxito de la tarjeta proviene de su exclusividad. A pesar de que American Express no ha informado cuántas tarjetas están en circulación, los analistas estiman que apenas 5,000 personas en Estados Unidos la poseen (American Express dice que la tarjeta es “sólo por invitación”, pero niega el rumor de que la gente que llama para solicitarla sea rechazada de manera automática). Aun cuando American Express se muestra reservada acerca de los requisitos, confirma

que existen tres básicos: gastos anuales de \$150,000 en otra tarjeta American Express, y una cuota anual de \$2,500. Además, no es perjudicial tener un saldo elevado en una cuenta manejada por un American Express Financial Planner.

Byron Watson estaba tan desesperado por conseguir una Tarjeta Negra, que organizó a sus amigos para incrementar sus cuentas, de modo que pudiera conseguir la cantidad mínima de gastos. Él simplemente pidió a la compañía que expidiera tarjetas adicionales de su cuenta Platinum, y luego las repartió. “Pagué sus cuotas anuales, y recibieron los beneficios de tener la tarjeta Platinum”, comenta Watson, un ejecutivo de Denver. “Todos piensan que estoy loco.” Sin embargo, funcionó —finalmente cubrió los requisitos.

Luego, tenemos a Richard Mannion de Swindon, Inglaterra. Él descubrió que el nombre www.amexcenturion.com.uk estaba disponible, y estableció un sitio Web ahí y publicó todo lo que sabía acerca de los requisitos para obtener la tarjeta. Richard afirmó: “Lo hice para molestarlos, porque me estaban evadiendo.” Finalmente obtuvo una tarjeta Centurion, después de armar un revuelo mientras trabajaba como consultor de una gran compañía de tecnología. Ahora, su sitio encauza automáticamente a la gente a la página oficial Amex Centurion. Sin embargo, aún recibe por lo menos cinco correos electrónicos a la semana de personas que desean saber cómo lo logró. “En ocasiones observo reacciones muy escandalosas cuando la uso”, comenta el joven consultor. “La gente piensa que la robé.”

Fuentes: Los ejemplos se adaptaron de Ron Lieber, “The Credit Card That You Can’t Get-Invitation Only ‘Black Card’ Offers Concierge, Hotel Suites; But is it Worth a \$1,000 Fee?” *Wall Street Journal*, 9 de abril de 2002, p. D1; 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; y Lieber, “The Black Card Gets a Challenger”, *Wall Street Journal*, 6 de abril de 2004, p. D1.

Líder de mercado

Empresa en una industria que tiene la mayor participación de mercado.

Retadores de mercado

Empresa que no ocupa el primer lugar, pero que lucha con tenacidad por incrementar su participación de mercado en una industria.

Seguidores de mercado

Compañía que no ocupa el primer lugar en una industria y que quiere conservar su participación sin hacer aspavientos.

Es atractivo clasificar a las estrategias competitivas como disciplinas de valor, ya que definen a la estrategia de marketing en términos de la búsqueda tenaz de la entrega de un valor superior para los clientes. Cada disciplina de valor define una forma específica de establecer relaciones duraderas con los clientes.

Posiciones competitivas

Las compañías que compiten en un mercado meta específico, en cualquier momento, tienen objetivos y recursos diferentes. Algunas empresas son grandes y otras pequeñas; algunas cuentan con muchos recursos y otras dependen de partidas presupuestales; algunas son antiguas y establecidas, otras son nuevas y frescas; algunas otras luchan por conseguir un rápido crecimiento de su participación de mercado, otras buscan utilidades a largo plazo. Además, las compañías ocupan distintas posiciones competitivas en el mercado meta.

Ahora examinaremos las estrategias competitivas con base en los papeles que tienen las empresas en el mercado meta: líder, retador, seguidor o especialista en nichos. Suponga que una industria incluye a las compañías que se representan en la figura 17.3. El 40 por ciento del mercado está en manos del **líder de mercado**, la compañía con la mayor participación de mercado. Otro 30 por ciento está en manos de los **retadores de mercado**, empresas que no ocupan el primer lugar, pero que luchan con tenacidad por incrementar su participación de mercado. Otro 20 por ciento está en manos de los **seguidores de mercado**, empresas que no ocupan el primer lugar y que desean conservar su participación sin hacer aspavientos. El 10 por ciento restante está en manos de los **especialistas en nichos de mercado**, compañías que atienden a pequeños segmentos que las otras compañías pasan por alto.

■ Intimidad con el cliente:
Ritz-Carlton crea experiencias individualizadas para mimar a sus clientes.



Especialistas en nichos de mercado

Empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran.

La tabla 17.1 indica las estrategias de marketing específicas que están disponibles para los líderes, los retadores, los seguidores y los especialistas en nichos de mercado.¹¹ Sin embargo, recuerde que estas clasificaciones con frecuencia no se aplican a una compañía completa, sino únicamente a su posición en una industria específica. Las compañías grandes como IBM, Microsoft, Procter & Gamble o Disney pueden ser líderes de algunos mercados y especialistas en nichos en otros. Por ejemplo, Procter & Gamble es líder de muchos segmentos, como los detergentes para ropa y para trastes, pañales desechables y champú. Sin embargo, es retador de Lever en los jabones para manos y de Kimberly Clark en los pañuelos faciales. Este tipo de compañías suelen utilizar distintas estrategias para unidades de negocios o productos diferentes, dependiendo de la situación competitiva de cada uno.

Estrategias del líder del mercado

La mayor parte de las industrias incluyen un líder de mercado reconocido. El líder tiene la mayor participación de mercado y generalmente dirige a las otras compañías en los cambios de precio, la introducción de nuevos productos, la cobertura de distribución y los gastos de promoción. Hay líderes que tienen la admiración y el respeto, y otros que no, pero en cualquiera de los dos casos, las demás empresas aceptan su dominio. Los competidores se enfocan en el líder como una compañía a vencer, imitar o evitar. Algunos de los líderes de mercado más conocidos son Wal-Mart (ventas al detalle), General Motors (automóviles), IBM (computadoras y servicios tecnológicos de información), Caterpillar (equipo para remover tierra), Anheuser-Busch (cerveza), Coca-Cola (bebidas refrescantes), McDonald’s (comida rápida), Nike (zapatos deportivos) y Gillette (máquinas y hojas para afeitar).

La vida de un líder no es tan sencilla, ya que debe mantener una vigilancia constante. Otras compañías desafían constantemente sus fortalezas o tratan de aprovecharse de sus debilidades. El líder de mercado puede perder fácilmente una oportunidad en el mercado y bajar

FIGURA 17.3
Estructura hipotética de mercado.

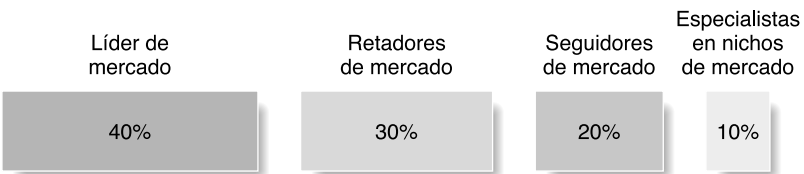


TABLA 17.1 Estrategias para los líderes, retadores, seguidores y especialistas en nichos de mercado.

Estrategias del líder de mercado	Estrategias del retador de mercado	Estrategias del seguidor de mercado	Estrategias del especialista en nichos de mercado
Ampliar el mercado total Proteger la participación de mercado Ampliar la participación de mercado	Ataque frontal total Ataque indirecto	Seguir de cerca Seguir a la distancia	Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio Nicho múltiple

al segundo o tercer lugar. Es probable que surja un producto innovador y dañe al líder (como sucedió cuando los teléfonos digitales de Nokia y Ericsson arrebataron el liderazgo de los modelos analógicos de Motorola). Hay líderes que se vuelven arrogantes o complacientes y que juzgan erróneamente a la competencia (como sucedió cuando Sears perdió el liderazgo ante Wal-Mart). O bien, hay líderes que se vuelven anticuados ante rivales nuevos y llenos de vida (como sucedió cuando Levi's perdió su ventaja ante marcas más modernas o a la moda como Gap, Tommy Hilfiger, DKNY o Guess).

Para conservar el primer lugar, las compañías líderes tienen tres opciones. Primero, encontrar formas de ampliar la demanda total. Segundo, proteger su participación actual de mercado por medio de buenas acciones defensivas y ofensivas. Tercero, tratar de ampliar su participación de mercado aún más, aunque el tamaño del mercado permanezca constante.

Ampliación de la demanda total

La compañía líder normalmente gana la mayor parte cuando el mercado total se expande. Si las personas en general toman más fotografías digitales en el mundo, Sony es quien gana más porque vende la mayor parte de las cámaras digitales. Si Sony logra convencer a un mayor número de personas para que tomen fotografías digitales, o que las tomen con mayor frecuencia, o que tomen más fotografías en cada ocasión, esto le beneficiaría más que a sus competidores.

Los líderes de mercado pueden ampliarlo al atraer nuevos usuarios, idear nuevas aplicaciones y fomentar un mayor uso de sus productos. Generalmente encontrarán *nuevos usuarios* en muchos lugares. Por ejemplo, Revlon podría encontrar nuevos usuarios de perfumes en sus mercados actuales al convencer a las mujeres que no usan perfume de que lo prueben. También podría encontrar usuarios en nuevos segmentos demográficos, por ejemplo, si elabora fragancias para hombres. O bien, podría penetrar en nuevos segmentos geográficos, si vendiera sus fragancias en otros países.

Los mercadólogos pueden ampliar los mercados al descubrir y promover *nuevos usos* para el producto. Por ejemplo, Intel invierte mucho dinero en el desarrollo de nuevas aplicaciones para las computadoras personales, las redes y las telecomunicaciones, lo que a la vez incrementa la demanda de microprocesadores. Con una participación de mercado de los microprocesadores que rebasa el 80 por ciento, la compañía sabe que obtendrá un gran porcentaje del nuevo negocio. Otro ejemplo de la expansión de nuevos usos es el bicarbonato de sodio Arm & Hammer, cuyas ventas se habían estancado después de 125 años. Entonces, la compañía descubrió que los consumidores estaban utilizando el bicarbonato de sodio para eliminar los malos olores del refrigerador. La compañía lanzó una fuerte campaña publicitaria enfocada en este uso, y convenció a los consumidores de la mitad de los hogares de varios países de colocar una caja abierta de bicarbonato de sodio en su refrigerador, y de reemplazarla después de algunos meses. En la actualidad, su sitio Web (www.armandhammer.com) recomienda nuevos usos ("Soluciones para mi hogar, mi familia, mi cuerpo"), que van desde la eliminación de residuos de productos para arreglar el cabello y eliminar malos olores de depósitos de basura, cestos de ropa sucia, refrigeradores y contenedores de basura, hasta la creación de un spa en su baño.

Por último, los líderes de mercado pueden estimular un *mayor uso* al convencer a la gente de que utilice el producto con mayor frecuencia o en una mayor cantidad en cada ocasión. Por ejemplo, Campbell invita a la gente a comer sopa más a menudo al lanzar anuncios que incluyen nuevas recetas. Además, ofrece un número telefónico sin costo (1-888-MM-MM-GOOD), atendido por "representantes culinarios" en vivo que ofrecen recetas de último minuto para la comida. Además, la sección Campbell's Kitchen del sitio Web de la compañía (www.campbellsoup.com) permite a sus visitantes buscar o intercambiar recetas, establecer su propio cuadro de recetas personales, e incluso inscribirse a un programa Meal Mail diario o semanal.

Protección de la participación de mercado

Al tratar de ampliar el tamaño total del mercado, la compañía líder también debe proteger su negocio actual de los ataques de los competidores. Coca-Cola también debe protegerse constantemente de Pepsi; Gillette de Bic; Wal-Mart de Target y McDonald's de Wendy's.

■ Creación de nuevos usos: El sitio Web de Arm & Hammer incluye una gran cantidad de nuevos usos en la sección “Soluciones para mi hogar, mi familia, mi cuerpo”.



¿Qué opciones tiene el líder de mercado para proteger su posición? Primero, debe evitar o resolver debilidades que ofrezcan oportunidades a los competidores. Siempre debe cumplir su promesa de valor. Sus precios deben ser congruentes con el valor que los clientes atribuyen a la marca. Debe trabajar incansablemente para mantener relaciones firmes con clientes valiosos. El líder debería “tapar los huecos” para evitar que los competidores penetren.

Sin embargo, la mejor defensa es una buena ofensiva, y la mejor respuesta es la *innovación continua*. El líder se rehúsa a sentirse complacido con la situación actual y encabeza a la industria con respecto a nuevos productos, servicios al cliente, eficacia de la distribución y disminución de los costos. El líder continúa incrementando su eficacia competitiva y el valor para los clientes. Cuando se siente atacado por los retadores, el líder de mercado reacciona de forma decisiva. Por ejemplo, considere la reacción que tuvo Frito-Lay ante el desafío de un gran competidor:

A principios de la década de 1990, Anheuser-Busch atacó el liderazgo de Frito-Lay en el mercado de las botanas saladas. La gran cervecería había observado que Frito-Lay, una división de PepsiCo, estaba distraída con su expansión en el área de las galletas. Entonces, Anheuser-Busch empezó a introducir su nueva marca Eagle de botanas saladas en los anaqueles de sus tiendas de cerveza tradicionales —supermercados y tiendas de licores— donde Frito-Lay era relativamente débil. Frito-Lay reaccionó sin misericordia. Primero, para estar en forma para la pelea, el líder de las botanas saladas disminuyó el número de ofertas de su línea de productos a la mitad —no más galletas— e invirtió en la calidad del producto, que en ese momento estaba por debajo de la de Eagle. Luego, Frito-Lay concentró su energía, por no mencionar a sus 10,000 conductores de ruta, en los pasillos de botanas saladas de Estados Unidos. Sus fuertes marcas y la enorme dimensión de Frito-Lay le dieron una clara ventaja económica sobre Anheuser-Busch en el negocio de las botanas saladas. Armada con una oferta superior —mejores botanas, mejor servicio y precios más bajos— Frito-Lay comenzó a presionar sobre una de las fortalezas de Eagle: las papas fritas en los supermercados. Envío a sus vendedores a los supermercados, incluso algunos de ellos trabajaban tiempo completo en los supermercados más grandes, para reabastecer continuamente los productos Frito-Lay. Cuando las cosas se calmaron en 1996, Anheuser-Busch ya había cerrado su negocio de botanas Eagle. Al final, Frito-Lay incluso compró cuatro plantas de Eagle a precios muy atractivos.¹²

AMPLIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO Los líderes de mercado también tienen la opción de crecer aumentando más su participación de mercado. En muchos mercados, un pequeño incremento en la participación implica un gran aumento en las ventas. Por ejemplo, en el mercado estadounidense de las cámaras digitales, un aumento del 1 por ciento en la participación de mercado significa 60 millones de dólares; y en el mercado de las bebidas carbonatadas representa 640 millones de dólares!¹³

Los estudios han demostrado que, en promedio, la rentabilidad aumenta cuando se incrementa la participación de mercado. Al conocer estos hallazgos, muchas compañías han buscado expandir su participación de mercado para aumentar su rentabilidad. General Electric, por ejemplo, declaró que desea ser por lo menos el número uno o el número dos en cada uno de sus mercados; de otro modo, preferiría abandonarlos. GE se deshizo de sus negocios de compu-

tadoras, aire acondicionado, pequeños electrodomésticos y televisores porque no alcanzó el primer lugar en estas industrias.

Sin embargo, algunos estudios revelan que muchas industrias incluyen una o pocas compañías grandes muy redituables, varias empresas redituables y más enfocadas y una cantidad de compañías medianas con menores utilidades. Parece que la rentabilidad aumenta conforme un negocio gana una participación relativa a sus competidores en el *mercado que atiende*. Por ejemplo, Lexus sólo posee una pequeña participación del mercado total de automóviles, pero obtiene sustanciosas utilidades porque es una compañía con elevada participación en su segmento de automóviles de lujo y alto rendimiento. Además, la compañía ha logrado este alto nivel de participación en el mercado que atiende porque realiza otras actividades de manera correcta, como producir alta calidad, brindar un buen servicio y forjar relaciones cercanas con los clientes.

No obstante, las compañías no deben pensar que el hecho de ganar una mayor participación de mercado mejorará la rentabilidad de manera automática. Gran parte de esto depende de la estrategia que utilice para ganar una mayor participación. Existen muchas compañías con una elevada participación que son poco rentables, y muchas compañías con una baja participación que son muy rentables. El costo de obtener una mayor participación de mercado en ocasiones excede por mucho las utilidades. Una mayor participación tiende a producir utilidades elevadas sólo cuando los costos por unidad disminuyen con el aumento de la participación, o cuando la compañía ofrece un producto de calidad superior y cobra un precio elevado que supera los costos de ofrecer una mayor calidad.

Estrategias de los retadores del mercado

Las compañías que ocupan el segundo o tercer lugar o menos en una industria en ocasiones son demasiado grandes, como Colgate, Ford, Target, Avis y Pepsi. Estas compañías que no ocupan el primer lugar pueden adoptar cualquiera de dos estrategias competitivas: desafiar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por obtener una mayor participación en el mercado (retadores de mercado), o bien, jugar al ritmo de los competidores y no hacer aspavientos (seguidores de mercado).

Un retador de mercado primero debe definir a cuáles competidores desafiará y su objetivo estratégico. El retador podría atacar al líder del mercado, una estrategia muy riesgosa pero con el potencial de obtener una ganancia elevada. Su meta podría consistir en convertirse en el líder del mercado. Wal-Mart se inició como una empresa de nicho de mercado en ciudades pequeñas del suroeste de Estados Unidos, creció rápidamente para desafiar a Sears, líder del mercado, y finalmente asumió el liderazgo del mercado, todo en menos de 25 años.

O bien, el objetivo del retador podría ser simplemente conseguir mayor participación de mercado. Miller sabe que no tiene muchas probabilidades de derrocar a Anheuser-Busch en el mercado de la cerveza; sin embargo, recientemente lanzó un desafío directo en contra de las marcas de Anheuser. Los anuncios de Miller Lite indicaban que la marca contenía menos carbohidratos que Bud Light. Además, los anuncios del “presidente de las cervezas” de Miller (“Una mejor cerveza para un mejor mañana”) se burlaban del posicionamiento de Budweiser como el “Rey de las cervezas”. El desafío directo permitió que Miller ganara participación de mercado en el corto plazo. Sin embargo, también se arriesgó a provocar la ira de Anheuser-Busch. De hecho, Anheuser rápidamente se desquitó con anuncios de “La reina de los carbohidratos” y bajó los precios de Bud Light en algunos mercados. Según un analista de la industria, Anheuser-Busch “habría golpeado a Miller si ésta hubiera ido más lejos”.¹⁴

De manera alternativa, el retador podría evitar al líder y desafiar a compañías de sus mismas dimensiones o a compañías regionales y locales más pequeñas. Es probable que estas compañías más pequeñas tengan fondos insuficientes y no ofrezcan un buen servicio a sus clientes. Varias de las principales compañías cerveceras llegaron a su dimensión actual no por desafiar a sus competidores grandes, sino al engullir a sus pequeños competidores locales regionales. Si la compañía va tras de una pequeña empresa local, su objetivo podría consistir en sacarla del mercado. El punto importante continúa siendo el mismo: El retador debe elegir cuidadosamente a sus oponentes y tener un objetivo claramente definido y alcanzable.

¿De qué manera el retador de mercado podría atacar mejor al competidor elegido y alcanzar sus objetivos estratégicos? El retador tiene la opción de lanzar un *ataque frontal* completo, igualando el producto, la publicidad, el precio y la distribución del competidor. Se trata de atacar las fortalezas del competidor en lugar de sus debilidades. El resultado dependerá de quién tiene la mayor fuerza y resistencia. Si el retador del mercado cuenta con menos recursos que el competidor, un ataque frontal tiene poco sentido. Por ejemplo, el fabricante de rastrillos que ocupa el segundo lugar en Brasil atacó a Gillette, el líder del mercado. Se preguntó al atacante si ofrecía a los consumidores un mejor rastrillo. “No”, fue la respuesta. “¿Un precio más bajo?” “No.” “¿Una campaña de publicidad inteligente?” “No.” “¿Mejores promociones comerciales?” “No.” “Entonces, ¿cómo espera quitarle participación de mercado a Gillette?” “Simple determinación”, fue la respuesta. Sobra decir que la ofensiva fracasó. Incluso una enorme dimensión y una gran fortaleza resultan insuficientes para desafiar con éxito a un competidor bien arraigado y con recursos.

En lugar de emprender un desafío de frente, el retador tiene una segunda opción: planear un *ataque indirecto* hacia las debilidades del competidor o hacia los vacíos de la cobertura de

mercado del competidor. Por ejemplo, Dell encontró un punto de apoyo en contra del gigante IBM en el mercado de las computadoras personales al vender directamente a los consumidores. Southwest Airlines desafió a American y a otras líneas aéreas grandes al atender al ignorado segmento de los trabajadores que viajan distancias cortas y sin lujos, en aeropuertos más pequeños y apartados. Este tipo de desafíos indirectos tienen sentido cuando la compañía cuenta con menos recursos que el competidor.

Estrategias de los seguidores de mercado

No todas las compañías que están por debajo del primer lugar quieren desafiar al líder del mercado. El líder nunca toma a la ligera los desafíos. Si el señuelo del retador consiste en precios más bajos, un mejor servicio o productos con características adicionales, el líder podría igualarlo con rapidez para repeler el ataque. Probablemente el líder posee mayor poder de permanencia en una batalla total por los clientes. Por ejemplo, cuando Kmart lanzó su renovada campaña “especial de luz azul” de precios bajos para desafiar los precios bajos diarios de Wal-Mart, esta última no tuvo problemas para eludir el desafío de Kmart y dejarla peor que antes de su intento. Por eso es que muchas compañías prefieren seguir al líder en lugar de desafiarlo.

De forma similar, después de años de desafiar a Procter & Gamble sin éxito en el mercado estadounidense de detergentes para ropa, Unilever decidió recientemente tirar la toalla y convertirse en seguidor. P&G, que tiene una participación de mercado del 57 por ciento, a diferencia de Unilever que tiene el 17 por ciento, ha superado a sus competidores en todos los frentes. Por ejemplo, la empresa gasta más de \$75 millones al año sólo en la publicidad de Tide, y ha vencido a sus competidores con un flujo incesante de productos nuevos y mejorados. Unilever redujo los precios y las promociones de sus detergentes para concentrarse en las utilidades más que en la participación de mercado.¹⁵

Un seguidor puede obtener muchas ventajas. El líder del mercado a menudo cubre los enormes gastos de desarrollar nuevos productos y mercados, de expandir la distribución y de educar al mercado. En contraste, el seguidor del mercado aprende de la experiencia del líder y podrá copiar o mejorar los productos y programas del líder generalmente con una inversión mucho menor. A pesar de que es muy probable que el seguidor no logre superar al líder, a menudo resultará igual de redituable.

Seguir no es lo mismo que ser pasivo o ser una copia al carbón del líder. Un seguidor de mercado debe saber cómo mantener a sus clientes actuales y obtener una participación justa de los nuevos. Debe encontrar el equilibrio correcto entre seguir al líder del mercado lo suficientemente cerca para ganar clientes, pero con la distancia suficiente para evitar las represalias. Cada seguidor procura brindar ventajas distintivas a su mercado meta en rubros como ubicación, servicios, financiamiento. Con frecuencia, el seguidor es blanco importante de ataques por parte de los retadores. Así que el seguidor de mercado debe mantener sus costos de producción bajos y su calidad de producto y servicio altos. Además, debe penetrar en nuevos mercados conforme éstos se abran.

Estrategias de los especialistas en nichos de mercado

Casi todas las industrias incluyen compañías que se especializan en dar servicio a nichos de mercado. En lugar de aspirar al mercado completo, o incluso a segmentos grandes, estas empresas se dirigen a subsegmentos. Las compañías de nicho suelen ser más pequeñas y con recursos limitados. Sin embargo, es frecuente que las divisiones más pequeñas de compañías grandes también sigan estrategias de nicho. Hay compañías con participaciones pequeñas del mercado total que son muy exitosas y redituables a través de estrategias de nicho inteligentes. Por ejemplo, el nicho de productos personales naturales Burt's Bees es minúsculo si se compara con megacompetidores de cosméticos como Estée Lauder o L'Oréal, pero su negocio es redituable y está creciendo (véase Marketing real 17.2).

¿Por qué los nichos son redituables? La principal razón es que las empresas de nicho de mercado terminan por conocer tan bien al grupo de clientes meta, que cubren sus necesidades mejor que otras compañías que venden casualmente a este nicho. Como resultado, la compañía cobra un sobreprecio sustancial sobre los costos puesto que ofrece un valor agregado. Mientras que el comerciante masivo logra un *alto volumen*, la compañía de nicho consigue *altos márgenes*.

Las compañías de nicho tratan de encontrar uno o más nichos de mercado que sean seguros y redituables. Un nicho de mercado ideal es lo suficientemente grande para ser redituable y tiene, además, un potencial de crecimiento; es aquel que la empresa puede atender de manera eficaz; y tal vez lo más importante, los grandes competidores no se interesan mucho por ese nicho. Además, la compañía tiene la capacidad de desarrollar las habilidades y la buena voluntad de los clientes para defenderse en contra de un competidor grande conforme el nicho crece y se vuelve más atractivo. He aquí un ejemplo de un nicho redituable:

Logitech se ha convertido en un caso de éxito mundial de 1,300 millones de dólares al enfocarse en dispositivos de interfase humana —mouses de computadora, controladores de juegos, teclados, cámaras de video para PC y otros. La compañía fabrica cualquier variante imaginable de mouses de computadora. Con el paso de los años,

■ **Nicho de mercado redituable:** La inventiva de Logitech ha sido tan exitosa, que la empresa ahora domina el mercado mundial de mouses, donde Microsoft ocupa el segundo lugar.



Logitech ha inundado al mundo con más de 500 millones de mouses de computadora de todos tipos: para personas diestras y zurdas, inalámbricos, para viaje, de tamaño miniatura, en forma de ratones reales para niños y de tercera dimensión que permiten que parezca que el usuario se mueve detrás de los objetos en la pantalla. La inventiva de Logitech ha sido tan exitosa, que la empresa domina el mercado mundial de mouses, donde Microsoft ocupa el segundo lugar. El nicho de mercado ha sido muy bueno para Logitech; sus ventas y utilidades se han más que duplicado tan sólo en los últimos cuatro años.¹⁶

La idea fundamental del nicho de mercado es la especialización. Una empresa de nicho de mercado se puede especializar en varias líneas de mercado, clientes, productos o mezcla de marketing. Por ejemplo, cuando un bufete de abogados se enfoca en los mercados de derecho criminal, civil o mercantil, se especializa en atender a un tipo de *usuario final*. También es posible que la empresa de nicho se especialice en dar servicio a un *grupo de clientes de tamaño* específico. Muchas compañías de nicho se especializan en brindar servicio a clientes pequeños y medianos que las empresas grandes descuidan.

Algunas compañías de nicho se enfocan en unos o pocos *clientes específicos* y venden toda su producción a una sola empresa, como a Wal-Mart o General Motors. Incluso otras compañías de nicho se especializan en un *mercado geográfico* y únicamente venden en cierto lugar, región o área del mundo. Las compañías de nicho por *calidad y precio* operan en el extremo bajo o alto del mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard se especializa en el mercado de las calculadoras manuales de alta calidad y precio elevado. Por último, las empresas de *nichos de servicio* ofrecen servicios que otras compañías no otorgan. Un ejemplo es el banco que recibe solicitudes de préstamos por teléfono y entrega el dinero en las manos del cliente.

Atender un nicho de mercado implica algunos riesgos importantes. Por ejemplo, tal vez el nicho de mercado se agote o crezca a tal punto que atraiga a competidores más grandes. Es por esto que muchas compañías usan los *nichos múltiples*. Al desarrollar dos o más nichos, una compañía aumenta sus posibilidades de supervivencia. Incluso algunas compañías grandes prefieren una estrategia de nichos múltiples para atender al mercado total. Por ejemplo, Alberto Culver es una compañía de \$3 mil millones que ha utilizado una estrategia de nichos múltiples para crecer de manera redituable sin provocar la ira de algún líder de mercado. La compañía, que muchos conocen principalmente por sus productos Alberto VO5 para el cabello, ha enfocado su labor de marketing en adquirir un grupo de marcas de nicho más pequeñas. La empresa utiliza nichos de mercado para sus productos de cuidado personal, para el cabello y para la piel (Alberto VO5, St. Ives, TRESemme y aerosol para el cabello de los hombres Consort),

Marketing real 17.2

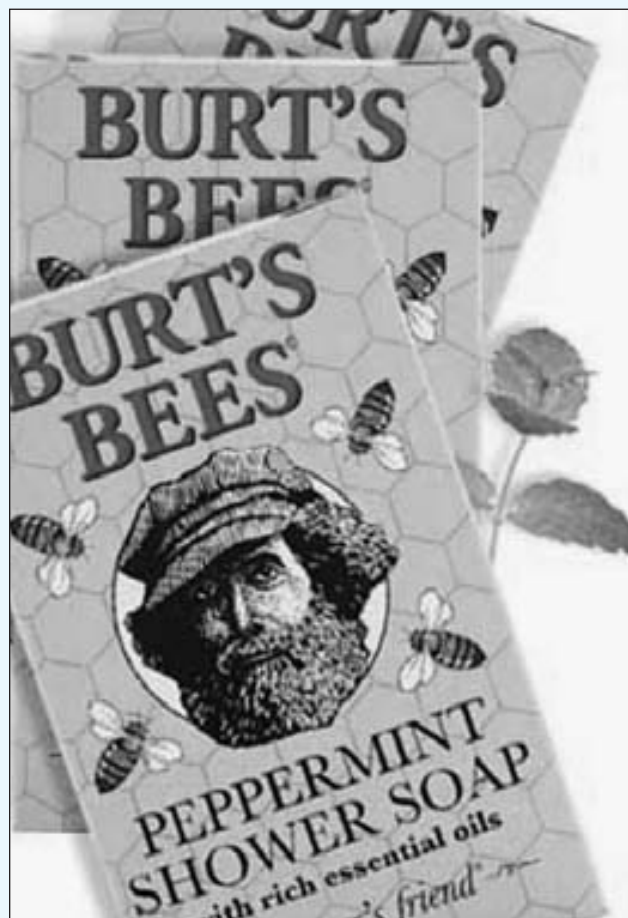
Burt's Bees: Esta compañía de nicho está zumbando

¿Cuándo un apicultor barbado es el símbolo de la imagen perfecta para una línea de cosméticos para dama? Cuando se trata de una pequeña compañía de nicho de mercado llamada Burt's Bees. Esta empresa se dirige a un reducido segmento de consumidores que buscan una alternativa a las promesas de una imagen deslumbrante que hacen los grandes fabricantes de cosméticos. La compañía es pequeña, con sólo \$50 millones en ventas, pero la fórmula de su negocio —productos naturales que no dañan el ambiente para gente natural— es exitosa, y el negocio está zumbando.

Burt's Bees se inició en 1984 en Maine, cuando la cofundadora Roxanne Quimby conoció al apicultor solitario Burt Schavitz, y empezaron a fabricar ungüento para los labios y velas con su cera de abeja (en el empaque aparece la imagen de Burt). Al principio, Burt's Bees era una empresa muy pequeña. La primera ubicación de la compañía, una vieja escuela arrendada, alojaba a los dos cofundadores y una estufa de madera con cuerpo de perol, una lámpara de queroseno y las 30 colmenas de Burt. Durante cinco años, Quimby y Schavitz ofrecieron sus escasos productos en ferias artesanales locales, conduciendo una vieja camioneta de ida y vuelta todos los días para evitar el costo de los moteles.

A partir de este sencillo inicio, Burt's Bee empezó a crecer. En 1990, los cofundadores invirtieron sus recursos y gastaron la extravagante cantidad de \$3000 en un local en la Feria Internacional de Regalos de Nueva York. Ése fue el momento decisivo: una mayor exposición atrajo mayores ventas, y las ventas mayores le dieron a la compañía los recursos para crecer y diversificar su línea de productos. Ahora, con el uso de cera de abeja, aceite de nuez y otros ingredientes naturales, Burt's Bee elabora unos 150 productos para el cuidado personal, incluyendo artículos similares al Beeswax Lip Balm (“¡el mejor bálsamo del mundo para los labios!”), Milk & Honey Body Lotion, Beeswax & Banana Hand Crème, Apricot Baby Oil, Peppermint Breath Drops, Lemon Butter Cuticle Crème y Beeswax Moisturizing Crème.

¿Cómo puede el pequeño Burt's Bees sobrevivir en un mundo dominado por megacorporaciones de cosméticos, con sus cientos de millones de dólares en marketing? A diferencia de sus competidores gigantes, Burt's Bees está firmemente concentrado en el nicho de las personas que gustan de los productos naturales. Al igual que la mayoría de las compañías de nicho exitosas, Burt's Bees prospera al brindar servicio a un mercado pequeño y enfoca-



■ Nichos de mercado: Burt's Bees se dirige a un segmento reducido de consumidores de productos naturales para el cuidado personal, que buscan una alternativa a las promesas de una imagen deslumbrante que hacen los grandes fabricantes de cosméticos.

condimentos y endulzantes (Molly McButter, Mrs. Dash, SugarTwin) y productos para el hogar (Static Guard para evitar la estática). La mayoría de sus marcas ocupan el primer lugar en sus nichos. El director general, Howard Bernick, explica la filosofía de Alberto Culver de la siguiente forma: “Sabemos quiénes somos y, quizás lo más importante, sabemos lo que no somos. Sabemos que si tratamos de atacar a Procter, éste nos dará directo en la cara.”¹⁷

Balanceo de orientaciones hacia clientes y competidores

Compañía centrada en los competidores

Compañía cuyas acciones se basan principalmente en las acciones y reacciones de los competidores.

Ya sea que se trate de una compañía líder, retadora, seguidora o especialista en nichos de mercado, ésta siempre debe vigilar de cerca a sus competidores y encontrar la estrategia de marketing competitiva que la posicione de la manera más eficaz. Además, debe adaptar continuamente sus estrategias al cambiante entorno competitivo. Ahora surge esta pregunta: ¿Es probable que la compañía gaste demasiado tiempo y energía en rastrear a los competidores, perjudicando su orientación hacia los clientes? ¡La respuesta es sí! Una compañía que se centra demasiado en sus competidores pierde su enfoque, aún más importante, de mantener relaciones rentables con los clientes.

do en el que los grandes competidores no están interesados o no pueden atender bien. El uso de la imagen de Burt como un apicultor agreste hace burla del estilo corporativo que los clientes de Burt's desprecian. Además, los modelos de Burt's Bees (una de ellas es gerente de un restaurante, de 38 años de edad y originaria de Maine) parecen más amantes del yoga y del yogurt que de aparecer tomadas del brazo de un conquistador millonario. "Creo que Burt's Bees es para todos", afirma Quimby, "uno no necesita ser sofisticado para usar sus productos, aunque muchos de nuestros clientes lo son".

En tanto que las grandes compañías de cosméticos anuncian ingredientes como los ácidos alfa-hidroxi y su batalla científica en contra del envejecimiento, Burt's anuncia remedios naturales como la mantequilla de aguacate y los cítricos como una forma más suave para lograr una belleza sin edad. Y mientras que los "productos naturales" de la mayor parte de los competidores contienen sólo pequeñas cantidades de un ingrediente natural, los productos de Burt's son naturales casi por completo. Además, Burt's describe el porcentaje de ingredientes naturales que tiene cada producto. Por ejemplo, Baby Bee Dusting Powder es una mezcla 99.63 por ciento natural de fécula de maíz, bicarbonato de sodio, arcilla rosada francesa, bentonita (arcilla natural), capullos de rosa en polvo, mirra en polvo, corteza resbaladiza de olmo en polvo y fragancia.

Al igual que sus ingredientes cuidadosamente seleccionados, la mezcla de marketing de Burt's Bee incluye canales de distribución cuidadosamente seleccionados. Para ser auténtica con su nicho, la compañía ha evitado los mostradores con cosméticos deslumbrantes de las grandes tiendas departamentales. En lugar de ello, Burt's ha concentrado la venta de sus productos a través de boutiques y tiendas de alimentos naturales que sirven a su nicho, y también por medio de su sitio Web. La empresa mantiene estos canales con un esfuerzo de marketing modesto y enfocado. "Realizamos una gran cantidad de marketing a nivel popular, como [entregar muestras]", afirma Quimby. "Una vez que la gente prueba uno de nuestros productos, se da cuenta de que es mejor." Esta creación de demanda produce espacio de anaquel, que apoya el crecimiento de Burt's Bee.

Y Burt's Bee está creciendo. A pesar de que aún es un minúsculo jugador si se le compara con los gigantes de la industria, la com-

pañía ha tenido un crecimiento vertiginoso. El año pasado las ventas aumentaron a \$50 millones, un incremento de casi cuatro veces sólo en los últimos tres años. Tal vez esto no sea mucho para competidores como Estée Lauder o Procter & Gamble, que acumulan miles de millones de dólares en ventas de cosméticos cada año. Sin embargo, se trata de un negocio redituable para un nicho de mercado como el de Burt's Bees.

Este éxito ha sido atractivo para los inversionistas, y ha significado un importante rendimiento para la cofundadora Quimby, quien le compró su parte a Burt Shavitz en 1999. Recientemente, Quimby vendió el 80 por ciento de Burt's Bees a AEA Investors por \$179 millones. AEA desea darle a la marca una apariencia de mercado masivo, con la esperanza de aumentar las ventas a más de \$500 millones en menos de cinco años. Tal vez funcione. Burt's Bees ha "hecho un trabajo grandioso [en su nicho de productos naturales] al crear una marca en la que los clientes confían", afirma un experto en la industria de la salud y el bienestar. "Ellos tienen esa imagen popular y con sentido que creo que combinará bien con los consumidores en las tiendas convencionales."

No obstante, el hecho de ser pequeño y parecer pequeño también ha sido útil para Burt's Bee. El éxito anterior provino de atender a un mercado bien definido y enfocado de una forma especial. Crecer demasiado y con demasiada rapidez podría cambiar todo esto. Al ampliar su mercado, la compañía debe continuar siendo auténtica con respecto a sus raíces de nicho. Si Burt's Bee no logra cuidar su propia naturaleza, podría perder su éxito.

Fuentes: Las citas y otra información se obtuvieron de Vicky Lee Parker, "Buyers Aren't Swarming", *News & Observer*, 26 de agosto de 2003, pp. 1D, 2D; "Natural Body-care Products and Their Down-home Grassroots Founders", *In Business*, enero/febrero de 2003, p. 9; Kim Nilsen, "\$500M Bees-ness?" *Triangle Business Journal*, 26 de septiembre de 2003; "The Buzz on Burt's Bees", *Business Week Online*, 1 de mayo de 2002, obtenido de www.burtsbees.com; Loch Adamson, "Roxanne Quimby for Governor", *Fast Company*, diciembre de 2003, p. 112; "In Depth: Largest Triangle Deals of 2003", *Triangle Business Journal*, 6 de febrero de 2004; e información obtenida de www.nurstbees.com, diciembre de 2004.

Compañía centrada en los clientes

Compañía que se concentra en los clientes al diseñar sus estrategias de marketing y que procura entregar un valor superior a sus clientes meta.

Compañías centradas en el mercado

Compañía que presta una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores al diseñar sus estrategias de marketing.

Una **compañía centrada en los competidores** dedica la mayor parte de su tiempo a vigilar los movimientos y la participación de mercado de sus competidores, y a tratar de idear estrategias para enfrentarlos. Este enfoque tiene algunas ventajas y ciertas desventajas. En el aspecto positivo, la compañía desarrolla una orientación hacia la pelea, observa las debilidades de su propia posición y busca las debilidades de sus competidores. En el aspecto negativo, la compañía se vuelve demasiado reactiva. En lugar de llevar a cabo su estrategia para las relaciones con sus propios clientes, basa sus movimientos en las acciones de los competidores. Como resultado, termina simplemente por igualar o ampliar prácticas industriales en lugar de buscar formas innovadoras para crear más valor para los clientes.

En contraste, una **compañía centrada en los clientes** se enfoca más en estos últimos al diseñar sus estrategias. Como es evidente, la compañía centrada en los clientes se encuentra en una mejor posición para identificar nuevas oportunidades y planear estrategias congruentes a largo plazo. Al observar la evolución de las necesidades de los clientes, está en condiciones de decidir cuáles grupos de clientes y cuáles necesidades emergentes son los más importantes y que debe atender. Luego, podrá concentrar sus recursos en entregar un valor superior a los clientes meta. En la práctica, las empresas actuales deben ser **compañías centradas en el mercado**, que vigilan tanto a sus clientes como a sus competidores. Sin embargo, no deben permitir que el hecho de vigilar a los competidores las distraiga de su enfoque en los clientes.

La figura 17.4 muestra que las compañías han pasado por cuatro orientaciones en el transcurso de los años. En la primera etapa, estaban orientadas hacia el producto y prestaban

FIGURA 17.4
Evolución de la orientación de las compañías.

		Centrada en los clientes	
		No	Sí
Centrada en los competidores	No	Orientación hacia el producto	Orientación hacia el cliente
	Sí	Orientación hacia el competidor	Orientación hacia el mercado

poca atención a los clientes y a los competidores. En la segunda etapa, se orientaron hacia los clientes y empezaron a brindarles atención. En la tercera etapa, cuando empezaron a interesarse en sus competidores, adquirieron una orientación hacia la competencia. En la actualidad, las compañías necesitan orientarse hacia el mercado, prestando una atención balanceada tanto a los clientes como a los competidores. En lugar de vigilar simplemente a los competidores y tratar de superarlos en las formas actuales de hacer negocios, necesitan vigilar a los clientes y encontrar formas innovadoras de establecer relaciones redituables con ellos y entregarles más valor que los competidores.

> Repaso de conceptos <

En la actualidad las compañías enfrentan más competencia que nunca. El hecho de entender a los clientes es un primer paso importante para desarrollar relaciones firmes con ellos, pero no es suficiente. Para lograr una ventaja competitiva, las compañías deben utilizar ese entendimiento para diseñar ofertas de mercado que entreguen más valor que las ofertas de *competidores* que buscan atraer a los mismos clientes. En este capítulo estudiamos la forma en que las compañías analizan a sus competidores y diseñan estrategias de marketing competitivas y eficaces.

1. Analice la necesidad de entender a los competidores así como a los clientes por medio del análisis de competidores.

Para preparar una estrategia de marketing eficaz, una compañía debe tomar en cuenta a sus competidores y a sus clientes. La construcción de relaciones redituables con estos últimos implica satisfacer las necesidades de los clientes *meta mejor que los competidores*. Una compañía debe analizar continuamente a sus competidores y desarrollar *estrategias de marketing competitivas* que la posicionen de manera eficaz contra sus competidores, y que le proporcionen la *ventaja competitiva* más firme posible.

El *análisis de competidores* implica identificar primero a los principales competidores de la compañía por medio de un análisis basado en la industria y en el mercado. Luego, la compañía reúne información acerca de los objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción de los competidores. Con esta información podrá decidir a cuáles competidores atacará o evitará. La información de inteligencia competitiva debe recopilarse, interpretarse y distribuirse de manera continua. Los gerentes de marketing de las empresas deben ser capaces de obtener información completa y confiable sobre cualquier competidor que afecte sus decisiones.

2. Explique los fundamentos de las estrategias competitivas de marketing, que se basan en la creación de valor para los clientes.

La *estrategia de marketing competitiva* más congruente depende de la industria a la que pertenece la compañía, y de si ésta es líder, retado-

ra, seguidora o especialista en nichos de mercado. Un *líder de mercado* debe planear estrategias para ampliar el mercado total, proteger y expandir su participación en ese mercado. Un *retador de mercado* es una compañía que trata de expandir de forma agresiva su participación de mercado al atacar al líder, a otras compañías que no ocupan el primer lugar, o a empresas más pequeñas en la industria. Un retador tiene a su disposición una variedad de estrategias de ataque directo o indirecto. Un *seguidor de mercado* es una compañía que no ocupa el primer lugar y que decide no hacer aspavientos, generalmente ante el temor de perder más de lo que podría ganar. Sin embargo, el seguidor posee una estrategia y busca utilizar sus habilidades específicas para aumentar su mercado. Algunos seguidores disfrutan de una tasa de rendimiento más alta que los líderes de su industria. Un especialista en *nichos de mercado* es una compañía más pequeña que no suele atraer la atención de las empresas grandes. Las compañías de nicho de mercado a menudo se vuelven especialistas en algún uso final, en un tamaño de clientes, en un cliente específico, área geográfica o servicio.

3. Ilustre la necesidad de equilibrar las orientaciones hacia los clientes y hacia los competidores para que una organización esté verdaderamente centrada en el mercado.

En los mercados de hoy es importante que las compañías tengan una orientación competitiva, pero sin exagerar su enfoque en los competidores. Las compañías son más vulnerables ante las necesidades emergentes de los consumidores y los nuevos competidores que ante los competidores existentes. Las *compañías orientadas hacia el mercado*, que equilibran la atención que prestan a los consumidores y a los competidores, practican una verdadera orientación hacia el mercado.

> Términos clave <

Análisis de competidores 531	Compañía centrada en los clientes 549	Estrategias de marketing competitivas 531	Retadores de mercado 541
Análisis del valor para el cliente 535	Compañía centrada en los competidores 548	Grupo estratégico 533	Seguidores de mercado 541
Benchmarking 535	Especialistas en nichos de mercado 542	Líder de mercado 541	Ventaja competitiva 531
Compañías centradas en el mercado 549			

> Análisis de conceptos <

1. El primer paso para lograr una ventaja competitiva consiste en identificar a la competencia. Prepare una lista de competidores de restaurantes de servicio rápido (es decir, comida informal rápida y comida rápida) cercanos a su universidad. Haga dos columnas, una para los competidores al nivel de la industria y otra para los competidores al nivel del mercado.
2. En el capítulo definimos a los buenos y a los malos competidores. Desde el punto de vista de Kmart, identifique buenos y malos competidores en la industria de las tiendas de descuento al detalle.
3. Compare las dos clasificaciones de estrategias competitivas (las estrategias competitivas de posicionamiento de Porter y las disciplinas

de valor de Treacy y Wiersema) que se presentan en el texto. ¿Son más similares que diferentes?

4. Si los sistemas de inteligencia competitiva son tan importantes, ¿entonces por qué un número tan reducido de compañías pequeñas los usan?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una estrategia competitiva de nicho de mercado?
6. ¿Por qué es importante para una compañía mantener un equilibrio entre las orientaciones hacia los consumidores y hacia los competidores?

> Aplicación de conceptos <

1. Utilice la siguiente tabla del análisis del valor para el cliente e interprete los hallazgos desde la perspectiva de la compañía A.

TECLADO DE COMPUTADORA PORTÁTIL

Atributo del teclado	Valor que el cliente da al atributo	Calificación de la compañía (1=Bajo a 10=Alto)			
		A	B	C	D
Viajes	10%	5	6	4	6
Retroalimentación táctil	10%	4	6	8	4
Audibilidad	5%	5	8	3	7
Fuerza de activación	10%	6	7	5	7
Sensación	20%	6	6	7	5
Durabilidad	15%	8	5	5	5
Costo	30%	7	5	6	4

> Enfoque en la tecnología <

Para el siguiente trabajo de inteligencia competitiva, ¿deberá ponerse en contacto con James Bond o con el equipo de la Ley y el Orden? Con ninguno de los dos. Usted puede comunicarse con Cipher Systems. La compañía suburbana de Washington D. C. ofrece una variedad de productos, que incluyen Knowledge.Works, un sistema de base de datos de inteligencia competitiva. Visite www.cipher-sys.com/products.asp y descargue el archivo Cipher Products.pdf que está en la parte baja de la página. Lea la hoja de datos de Knowledge.Works. Si usted está realmente interesado en saber cómo funciona el sistema Cipher, visite www.cipher-sys.com/index.asp, ha-

ga clic en “auto summarize any text here”, y siga las instrucciones. Después, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué actividades de inteligencia competitiva podría una compañía desempeñar mejor con la ayuda de esta tecnología? ¿Existen limitaciones? Explique sus respuestas.
2. ¿Las compañías actúan de forma ética cuando emplean estos sistemas?
3. ¿Qué opina usted acerca de estos sistemas de inteligencia competitiva?

> Enfoque en la ética <

La recolección de inteligencia competitiva podría tener consecuencias desastrosas si se hace de forma ilegal. La Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), fundada en 1986, es una organización sin fines de lucro dedicada a la capacitación y mejoramiento de las habilidades de recolección de inteligencia de negocios, que ayuda a las organizaciones a lograr y mantener una ventaja competitiva. En el sitio de la SCIP (www.scip.org/index.asp) existe una referencia a los siguientes “Diez mandamientos de la recolección legal y ética de inteligencia”, que redactó Leonard Fulda, fundador de la Fulda-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence. Lea los “diez mandamientos” y responda las preguntas.

- No mentirás cuando te representes a ti mismo.
- Cumplirás los lineamientos legales de la compañía, tal como el departamento legal lo haya establecido.
- No grabarás una conversación.
- No cometerás soborno.
- No instalarás aparatos para escuchar a escondidas.
- No confundirás deliberadamente a nadie en una entrevista.

- Nunca obtendrás información de precios de tu competidor, ni se la darás.
- No intercambiarás información errónea.
- No robarás un secreto comercial (ni robarás empleados con la esperanza de conocer un secreto comercial).
- No presionarás deliberadamente a alguien para obtener información, si esto pone en riesgo el empleo o la reputación de la persona.

1. ¿Son apropiados los “diez mandamientos”? ¿Son realistas?
2. ¿Cree usted que la mayoría de las compañías cumplen los 10 mandamientos?
3. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas para una compañía si cumple los 10 mandamientos?
4. “Buscar información en la basura” ¿pasa la prueba de los 10 mandamientos? Explique su respuesta.

Fuentes: Visite www.scip.org/index.asp; y www.academyci.com/HomePage.html.

Caso empresarial

Amazon.com: Evolución estratégico

EL INICIO DE LOS TIEMPOS

En un principio existía Internet. A mediados de los noventa, empresarios visionarios se percataron del nacimiento de un mercado completamente nuevo —el mercado en línea. Ellos creían que Internet daría a los clientes de los negocios la oportunidad de buscar, encontrar y adquirir bienes y servicios en línea. Las compras por Internet les brindarían a los compradores una mayor posibilidad de selección y comodidad. Además, puesto que las compañías basadas en Internet no contarían con las tiendas tradicionales, podrían traducir esos ahorros en forma de precios bajos.

Jeff Bezos fue uno de esos visionarios. Con títulos en ingeniería electrónica y ciencias computacionales obtenidos en Princeton, el hombre inteligente de 28 años de Wall Street comenzó a buscar posibilidades de negocios basados en Internet. Después de muchas investigaciones, Bezos se decidió por los libros. Su estrategia era sencilla —crearía una librería “virtual”, es decir, una librería sin una tienda. Aún más, ¡no habría libros! Bezos vislumbró un negocio basado en Internet que en esencia sería un centro de información. La compañía crearía un sitio Web en el que los consumidores podrían buscar y comprar libros. Luego, Bezos transferiría los pedidos de libros a mayoristas independientes que tendrían el libro en su almacén o la capacidad de conseguirlo. Entonces, los vendedores de libros empacarían y enviarían el pedido al cliente, y la compañía de Bezos ganaría dinero por la diferencia entre el precio al detalle que cobraría a los clientes y el precio al mayoreo que el vendedor de libros le cobraría a él, y tal vez por el envío.

En julio de 1995, Bezos estuvo presente durante el nacimiento de su bebé, al que llamó Amazon.com, un “río de libros”.

PROBLEMAS DURANTE EL CRECIMIENTO

Sin embargo, lo que siguió no sólo es historia. Millones de inversionistas inyectaron miles de millones de dólares a negocios nacientes en Internet, como Amazon. Embriagados por la lógica del comercio electrónico y el atractivo de enormes utilidades, miles de empresarios tomaron el dinero de inversionistas y lanzaron negocios en línea que ofrecían todo tipo de productos, desde alimentos para mascotas y abarrotados hasta diamantes.

Al principio todo funcionó bien. Pronto, más de 20 pioneros de la Web comenzaron a amasar fortunas de millones de dólares de la noche a la mañana, o incluso de miles de millones, con base en la promesa de ganancias futuras. Amazon.com salió al público en 1997. En 1999, su valor en la bolsa ascendía a más de \$100 la acción, y la revista *Time* coronó a Jeff Bezos como su “hombre del año”.

Luego, la burbuja de Internet estalló cuando la realidad del mercado perforó la ilusión de las utilidades. Las compa-

ñas descubrieron que muchos consumidores se mostraban renuentes a hacer pedidos o a dar el número de su tarjeta de crédito en línea. Algunos clientes todavía deseaban tener la posibilidad de ver, tocar y probar algunos artículos antes de comprarlos. Otros querían la experiencia de entrar a una tienda y dejar que los empleados los mimaran. Algunas compañías en línea descubrieron que los costos de envío se comían sus utilidades.

ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN

Al igual que los demás, Bezos y Amazon.com aprendieron muchas cosas. Aprendieron el valor de navegar con facilidad en un sitio Web y la importancia de procedimientos convenientes de compra y pago “usando el carrito”. Sin embargo, se dieron cuenta de que, aun cuando el hecho de que no poseer físicamente el inventario de libros implicaba un ahorro, también significaba que no podían garantizar el momento de entrega a los clientes o asegurar el cumplimiento correcto de los pedidos. La satisfacción de los clientes se vio afectada.

De esta manera, Amazon, a diferencia de otros pioneros de sitios Web, hizo un cambio fundamental en su estrategia: empezó a construir almacenes masivos para almacenar y administrar su propio inventario de libros y CD. También colocó sistemas para garantizar el momento de las entregas y para asegurarse de cumplir correctamente los pedidos. Esto le permitió a Amazon.com controlar sus transacciones de principio a fin.

Sin embargo, los almacenes, el inventario y el personal exigían una infraestructura elevada y costos fijos que Amazon.com necesitaba cubrir. Como dudaba si podría cubrir estos costos únicamente a partir de la venta de libros y CD, especialmente con la creciente competencia de otros vendedores de libros en línea, decidió ampliar su surtido de productos y ofrecer envíos gratuitos en pedidos mayores de \$49, para impulsar las ventas.

No obstante, el incremento en el surtido de productos trajo nuevos problemas. A pesar de que Amazon.com sabía cómo operar un negocio en línea, no entendía los detalles de categorías específicas de productos, como los juguetes. Así, en el 2000 formalizó un acuerdo con Toys “R” Us, donde se establecía que esa compañía sería el proveedor exclusivo de los juguetes que vendía en su sitio Web. Este acuerdo tenía la ventaja de que Toys “R” Us se ocuparía de determinar qué juguetes comprar y cuándo comprarlos, mientras que Amazon.com manejaría el sitio Web de Toys “R” Us, que el vendedor de juguetes había tratado de manejar por sí mismo.

Esto condujo a Amazon.com a desarrollar dos programas nuevos. Primero, Merchants@Amazon permite que los detallistas establecidos que buscan mayores ventas, como Gap o

Nordstrom, tengan acceso a los clientes de Amazon.com. El detallista es el vendedor del registro y se encarga del cumplimiento de los pedidos, y Amazon.com gana una comisión por cada venta. Segundo, Merchant.com permite que un detallista, como Target, controle “la apariencia y ambiente” de su sitio Web, y al mismo tiempo permite que Amazon.com maneje los servicios tecnológicos, el llenado de los pedidos y los servicios al cliente.

Amazon.com materializó las posibilidades de estos acuerdos y lanzó la operación de Amazon Web Services (AWS). AWS sirve para que cualquier vendedor calificado cree sus propias aplicaciones en Internet y utilice la base de datos de Amazon.com, que cobra un 15 por ciento de comisión sobre las ventas de los comerciantes de AWS. Amazon.com también puso en marcha una subsidiaria de Amazon Services que vende un producto de comercio electrónico subcontratado y listo que incorpora las características y la tecnología de Amazon.com para comprar, y que ayuda a pequeños negocios a lanzar sus plataformas de comercio electrónico, que Amazon.com se encarga de operar por una comisión del 10 por ciento o más de las ventas.

Durante este periodo, Amazon.com permaneció fiel a su filosofía de “empezar con el cliente y trabajar hacia atrás”. La compañía se dio cuenta de que algunos de sus clientes buscaban productos usados y no nuevos. De este modo, permitió que los individuos pusieran en venta bienes usados en su sitio Web. Así, si usted visita Amazon.com para buscar un libro específico, encontrará el precio de un ejemplar nuevo, pero tal vez también encuentre a otros vendedores que ofrecen ejemplares usados. Al hacer clic en cada vendedor, usted conocerá el precio del vendedor, el estado de libro y las calificaciones que otorgan otros clientes a ese vendedor.

¿EL FIN DE LA EVOLUCIÓN?

A finales de 2003, Amazon.com reportó sus primeras utilidades, con base en la GAAP, de \$35 millones por ventas de 5,300 millones de dólares, de las cuales el 75 por ciento provino de sus 10 almacenes ubicados en todo el mundo. El 40 por ciento de sus ventas se realizan fuera de Estados Unidos. El precio de la acción de Amazon.com pasó de \$6 a finales de 2001, durante la crisis de Internet, a \$58 a principios de 2004. El pionero de Internet tenía 39 millones de cuentas de clientes activos y una tasa de rotación de inventario de 20, frente al 7.5 de un detallista de tienda típico. Además, Amazon.com había establecido una de las marcas más reconocidas en el mundo y una calificación superior de satisfacción del cliente.

Amazon ha logrado su éxito al enfocarse en la experiencia del cliente y en mejorarla, y al ofrecer surtido, comodidad y precio. Jeff Bezos vislumbró un lugar donde los clien-

tes pudieran encontrar y comprar en línea cualquier cosa que deseen.

No obstante, incluso mientras Jeff Bezos y su equipo gerencial celebran su evolución exitosa, saben que enfrentan muchos desafíos. Algunos analistas aún no están convencidos de que Amazon sea capaz de mantener utilidades, e incluso cuestionan las decisiones de contabilidad que produjeron las utilidades reportadas en el 2003. Otros se preguntan si la compañía podrá continuar con su política de ofrecer un envío sin costo en las ventas mayores a \$25. Otros argumentan que la empresa debe dar el siguiente paso y abrir tiendas Amazon al detalle para aprovechar el nombre y la reputación de su marca.

Algunos analistas también sugieren que la creciente competencia por parte de Yahoo, Google, MSN y otros será un reto para Amazon.com, especialmente al lanzar su nuevo servicio A9 de búsqueda en Internet. Otros se preguntan acerca del impacto potencial que tendría en todas estas compañías un cambio en las políticas de impuestos para Internet. Finalmente, otros argumentan que el hecho de que Amazon.com permita que casi cualquiera venda casi cualquier cosa disminuirá el valor de su marca, saturando y complicando su sitio Web.

Amazon.com ha corregido muchas cosas durante su breve historia de 10 años. ¿Qué cambios estratégicos debe hacer conforme pasa a su siguiente fase?

Preguntas para el análisis

1. ¿De qué manera Amazon.com crea valor para sus clientes? ¿Cómo ha cambiado su método para crear valor desde su fundación?
2. ¿Quiénes son los competidores de Amazon.com y cómo ha logrado su ventaja competitiva?
3. ¿Cuál de las estrategias competitivas de Porters y Treacy y Wiersema ha seguido Amazon.com? ¿Cuál es su posición competitiva?
4. ¿Qué recomendaciones acerca de la estrategia de marketing le haría usted a Amazon.com?

Fuentes: Denise Hamilton, “Amazon.com: It’s More Than Just Books (and Always Has Been!)”, *Searcher*, junio de 2004, p. 42; “Amazon.com, Inc. at Goldman Sachs Fifth Annual Conference-Final”, *The America’s Intelligence Wire*, 27 de mayo de 2004; Russ Banham, “Amazon Finally Clicks”, *CFO, The Magazine for Senior Financial Executives*, abril de 2004, p. 20; Mary E. Behr, “Will Amazon.com’s Growth Strategy Work”, *eWeek*, 4 de diciembre de 2003.

CAPÍTULO

18

Marketing en la era digital



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Identificar las principales fuerzas que moldean la nueva era digital.
2. Explicar cómo han respondido las compañías a Internet y a otras nuevas tecnologías poderosas con estrategia de negocios electrónicos, y cómo estas estrategias han beneficiado tanto a los compradores como a los vendedores.
3. Describir las cuatro áreas principales del comercio electrónico.
4. Analizar la manera en que las compañías llevan a cabo el comercio electrónico para entregar de manera redituable más valor a los clientes.
5. Presentar una visión global de las promesas y desafíos que plantea el comercio electrónico para el futuro.

Presentación preliminar de los conceptos

En capítulos anteriores usted aprendió que el objetivo del marketing consiste en crear valor *para* los clientes con la intención de capturar valor *de* ellos en retribución. En los últimos tres capítulos ampliamos este concepto a tres áreas especiales: el marketing en la era digital, el marketing global, y la ética del marketing y su responsabilidad social. A pesar de que hemos tocado estos temas con regularidad en cada uno de los capítulos anteriores, y en virtud de su gran importancia, aquí nos enfocaremos exclusivamente en ellos.

En este capítulo estudiaremos el marketing en el nuevo entorno digital. La estrategia y la práctica de marketing han sufrido cambios drásticos durante la última década. Los principales avances tecnológicos, incluido el vertiginoso crecimiento de Internet, han tenido un gran impacto en los compradores y en los mercados que los sirven. Para prosperar en esta nueva era digital —incluso para sobrevivir en ella— los mercadólogos deben analizar con cautela sus estrategias y adaptarlas al nuevo entorno de hoy.

Para preparar el terreno, primero daremos un vistazo a Amazon.com. En poco más de una década, Amazon.com ha pasado de un oscuro inicio como compañía punto-com, a convertirse en uno de los nombres más reconocidos en Internet. Esta compañía fue la primera en utilizar la tecnología Web para establecer fuertes relaciones personalizadas con los clientes a partir de la creación de un valor genuino para estos últimos. El único problema es que la aparentemente exitosa empresa aún tiene que demostrar que es capaz de generar utilidades a largo plazo. Conforme lea, pregúntese lo siguiente: ¿A la larga Amazon.com se convertirá en el Wal-Mart de Internet? ¿O sólo se convertirá en otra compañía de Internet por catálogo?



Es muy probable que cuando usted piense en compras por Internet, piense en Amazon.com. Esta compañía abrió sus puertas virtuales por primera vez a mediados de julio de 1995, vendiendo libros desde la cochera de su fundador, Jeff Bezos, en los suburbios de Seattle. La compañía aún vende libros, millones de ellos. Pero ahora vende docenas de productos de otras categorías: desde música, videos, aparatos electrónicos de consumo y computadoras, hasta herramientas y productos de ferretería, artículos de cocina y para el hogar, ropa, joyería, juguetes y productos para bebés. “Tenemos el surtido más grande de la Tierra”, afirma la compañía en su sitio Web.

En menos de una década, Amazon.com se ha convertido en uno de los nombres más reconocidos en Internet. Para perfeccionar el arte de las ventas *on line*, también rescribió las reglas del marketing. Sus admiradores más apasionados consideran a Amazon.com como *el* modelo de negocios de la nueva era digital.

Pero no todo ha sido fácil para Amazon.com. Atraer clientes y lograr ventas no ha sido el problema. Durante los últimos seis años, la base de clientes de la empresa ha crecido con rapidez hasta rebasar los 39 millones de usuarios en más de 220 países. Las ventas se han dispa-

rado desde la modesta suma de \$15 millones en 1996, a más de \$5,200 millones en la actualidad, y continúan creciendo más del 33 por ciento cada año. Algunos analistas predicen con confianza que sus ventas alcanzarán los \$8 mil millones para el año 2007. Entonces, ¿cuál es el problema? Las utilidades o la falta de ellas. Apenas el año pasado Amazon.com obtuvo sus primeras utilidades, y éstas fueron modestas. Los escépticos afirman que el modelo de operar de manera exclusiva en Internet nunca podrá ser verdaderamente redituable.

No importa cómo veamos su futuro, no hay duda de que Amazon.com es una compañía de marketing excepcional. En su esencia, la compañía recibe el impulso incesante de sus clientes. “Lo que mueve todo es la creación de valor genuino para los clientes”, afirma su fundador Jeff Bezos. “Si uno se enfoca en lo que los clientes desean y establece una relación, ellos le permitirán ganar dinero.”

Todas las personas que trabajan en Amazon.com le dirán que la compañía busca hacer algo más que sólo vender libros, DVD o cámaras digitales; que desea entregar una *experiencia* especial a cada cliente. “La experiencia del cliente es realmente importante”, afirma Bezos. “Nos hemos enfocado en tener una mejor tienda, donde sea

más fácil comprar, donde usted podrá aprender más acerca de los productos, donde usted tenga mayores opciones y donde encuentre los precios más bajos. Si se combina todo esto, la gente dirá: ‘Hey, estos tipos realmente saben hacerlo’.”

Y realmente saben hacerlo. La mayoría de los clientes regulares sienten una relación sorprendentemente fuerte y personal con la compañía, en especial si se toma en cuenta la falta casi completa de interacción humana. En los dos últimos años, el Índice de Satisfacción de los clientes estadounidenses ha otorgado a Amazon la calificación más alta que ha obtenido una compañía de servicio en la historia, en cualquier industria. El analista Geoffrey Colvin comenta:

Yo viajo mucho y hablo con todo tipo de gente, y estoy sorprendido por la cantidad de personas que hablan de manera apasionada acerca de su experiencia con Amazon.com. [...] ¿Cómo es posible que la gente se sienta tan atraída por una experiencia en la que no ve, toca o escucha a otra persona? La respuesta es que Amazon.com crea una relación más humana de lo que la gente cree.[...] La experiencia se crea de forma tan cuidadosa que la mayoría de nosotros realmente la disfrutamos.

Amazon.com se esfuerza por lograr que la experiencia de cada cliente sea única y personal. Por ejemplo, el icono “Sus recomendaciones” del sitio prepara recomendaciones personalizadas de productos, y el icono “Nuevo para usted” vincula a los clientes con sus propias páginas personalizadas. Amazon.com fue el primero en utilizar tecnología de “filtro colaborativo”, el cual clasifica cada compra anterior del cliente y los patrones de compras de clientes con perfiles similares para ofrecer un contenido personalizado. “Queremos que Amazon.com sea la tienda correcta para usted como individuo”, comenta Bezos. “Si tenemos 39 millones de clientes, debemos tener 39 millones de tiendas.”

Los visitantes del sitio Web de Amazon.com reciben una combinación única de beneficios: un surtido enorme, buen valor, comodidad y lo que Jason Kilar, vicepresidente de Amazon, denomina “descubrimiento”. Sólo en los libros, por ejemplo, Amazon.com ofrece un surtido virtual, fácil de buscar, de más de 3 millones de títulos, 15 veces

más que cualquier librería física. El valor viene en forma de precios razonables. Además, es irresistiblemente cómodo comprar en Amazon.com. Usted se conecta, encuentra lo que desea y hace el pedido con un solo clic, todo en menos tiempo del que necesita para encontrar un espacio de estacionamiento en el centro comercial local.

No obstante, el factor de “descubrimiento” es el que hace que la experiencia en Amazon.com sea realmente especial. Una vez en el sitio Web, usted se siente impulsado a permanecer durante un rato para ver, aprender y descubrir. Amazon.com se ha convertido en un tipo de comunidad *on line* en la que los clientes buscan productos y alternativas de compra, comparten opiniones y revisiones con otros visitantes, y charlan con autores y expertos. De esta forma, Amazon.com hace mucho más que sólo vender productos por Internet: crea relaciones con los clientes y experiencias *on line* satisfactorias.

De hecho, Amazon.com se ha vuelto tan hábil en el manejo de las relaciones *on line*, que muchos “detallistas tradicionales” se dirigen a Amazon para que los ayude a añadir elementos *on line* a sus negocios. Por ejemplo, Amazon.com ahora está asociado con detallistas reconocidos como Target, Toys “R” Us, Circuit City y Borders para ayudarlos a operar sus interfases de Internet. Los socios tradicionales manejan compras e inventarios; Amazon.com supervisa la experiencia del cliente, lo que incluye mantener el sitio Web, atraer consumidores y manejar el servicio a clientes. Amazon.com también ha formado alianzas con cientos de detallistas que venden sus mercancías en el sitio de Amazon. Por ejemplo, la “tienda de ropa” de Amazon se parece más a un centro comercial, ya que presenta los productos de socios como Gap, Old Navy, Eddie Bauer, Spiegel, Foot Locker, Nordstrom y Lands’ End de Sears.

Entonces, ¿qué opina usted? ¿Amazon se convertirá eventualmente en el Wal-Mart de Internet? ¿O sólo se convertirá en otra compañía de Internet por catálogo? A pesar de sus éxitos y mejoras económicas, el debate continuará hasta que Amazon no demuestre que es capaz de ser redituable de manera consistente. No obstante, cualquiera que sea su suerte, Amazon ha cambiado para siempre el rostro del marketing. “No importa cuál sea el destino de Amazon”, afirma el analista, “nos ha enseñado algo nuevo”.¹

Los recientes avances tecnológicos han dado paso a una nueva era digital. El uso extendido de Internet y de otras nuevas tecnologías poderosas están teniendo un impacto drástico tanto en los comerciantes como en los compradores. Muchas estrategias y prácticas de marketing estándar del pasado —marketing masivo, estandarización del producto, publicidad en medios de comunicación masiva, ventas al detalle en tiendas y otras— eran adecuadas para la antigua economía. Estas estrategias y prácticas aún son importantes en la nueva era digital, pero los comerciantes también tendrán que desarrollar nuevas estrategias y prácticas que resulten más adecuadas para el nuevo entorno de hoy.

En este capítulo primero describimos las principales fuerzas que están dando forma a la nueva era digital. Después, examinamos cómo están cambiando las estrategias y prácticas de marketing para aprovechar las nuevas tecnologías.

Principales fuerzas que moldean la era digital

Muchas fuerzas, incluyendo la tecnología, la globalización, el ambientalismo y otras, juegan un papel importante en la remodelación del mundo de la economía. Aquí analizamos cuatro fuerzas específicas que subyacen en la nueva era digital (véase la figura 18.1): la digitalización y la conectividad, el crecimiento explosivo de Internet, los nuevos tipos de intermediarios y la personalización.

Digitalización y conectividad

Intranet

Red que conecta a las personas de una compañía entre sí y con la red de la empresa.

Extranet

Red que conecta a una compañía con sus proveedores y distribuidores.

Internet

Inmensa red pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de diversos tipos en todo el mundo entre sí y con un almacén increíblemente grande de información.

Muchos aparatos y sistemas del pasado —que van desde los sistemas telefónicos, los relojes de pulso y las grabaciones musicales hasta los sistemas de medición y control industrial— operaban a partir de información analógica. La información analógica varía continuamente en respuesta a estímulos físicos. En la actualidad, un número creciente de aparatos y sistemas operan a partir de *información digital*, la cual consiste en conjuntos de ceros y unos, o *bits*. Los textos, datos, sonidos e imágenes pueden convertirse en *secuencias de bits*. Una computadora portátil manipula bits en sus miles de aplicaciones. Los programas informáticos se basan en un contenido digital para operar sistemas, juegos, almacenamiento de información y otras aplicaciones.

Para que los bits fluyan de un aparato o lugar a otro se requiere de *conectividad*, es decir, una red de telecomunicaciones. Gran parte de los negocios que actualmente se realizan en el mundo se llevan a cabo a través de redes que conectan a las personas y a las compañías. **Intranet** es una red que conecta a las personas de una compañía entre sí y con la red de la empresa. **Extranet** conecta a una compañía con sus proveedores, distribuidores y otros socios externos. Por último, **Internet**, una inmensa red pública de redes de computadoras, conecta a usuarios de diversos tipos en todo el mundo entre sí y con un “almacén increíblemente grande de información”. Internet conforma una enorme “carretera de información”, que envía bits a velocidades increíbles de un lugar a otro.

El crecimiento explosivo de Internet

Con la creación de la World Wide Web y los navegadores de la Web en la década de 1990, Internet dejó de ser una mera herramienta de comunicación para convertirse en una tecnología definitivamente revolucionaria. Internet continúa creciendo de manera explosiva. El año pasado, la penetración de Internet había alcanzado un 63 por ciento en Estados Unidos, donde más de 185 millones de personas utilizan esta tecnología. Cada mes, 2 millones más de estadounidenses entran a Internet por primera vez.²

FIGURA 18.1

Fuerzas que moldean la era digital.



A pesar de que la crisis de las empresas punto-com en el año 2000 produjo recortes en los gastos de tecnología, las investigaciones consideran que el crecimiento del acceso de los ciudadanos del mundo a Internet continuará hasta alcanzar la cantidad de 1,500 millones en el 2007. No sólo más personas están utilizando la Web, sino que cada vez se mueven más rápido en ella. Un estudio reciente descubrió que el 35 por ciento de los hogares estadounidenses que cuentan con Internet ahora navegan *on line* por medio de conexiones de banda ancha de alta velocidad.³

Este crecimiento mundial explosivo del uso de Internet es el núcleo de la nueva era digital. Internet ha sido la tecnología revolucionaria del nuevo milenio, otorgando tanto a consumidores como a negocios las ventajas de la conectividad. Internet permite que consumidores y compañías tengan acceso y compartan enormes cantidades de información con tan sólo unos clics.

Estudios recientes han revelado que los consumidores buscan información en Internet antes de tomar importantes decisiones para su vida. Uno de cada tres consumidores utiliza Internet y obtiene información para elegir una escuela, comprar un automóvil, encontrar un empleo, enfrentar una enfermedad importante o tomar decisiones sobre inversiones financieras. El usuario promedio estadounidense de Internet visita la Web 30 veces al mes en su hogar, y 66 veces al mes en el trabajo, dedicando más de 30 minutos a cada visita. Como resultado, para ser competitivas en el nuevo mercado de hoy, las compañías deben adoptar tecnologías de Internet o se arriesgan a quedar rezagadas.⁴

Nuevos tipos de intermediarios

Las nuevas tecnologías han hecho que miles de empresarios inicien compañías por Internet —las llamadas punto-com— con la esperanza de hacer dinero. El sorprendente éxito de las primeras compañías con presencia exclusiva *on line*, como Amazon.com, Expedia, Priceline, eBay y muchas otras, provocaron el terror de muchos fabricantes y detallistas. Negocios de todos tipos —desde librerías, tiendas de música y florerías, hasta agencias de viajes, agentes de bolsa y distribuidores de automóviles— temían ser eliminados por estos nuevos tipos de intermediarios.

Los nuevos intermediarios y las nuevas formas de relaciones de canal provocaron que las empresas existentes reexaminaran la forma en que atendían a sus mercados. Al principio, las compañías *tradicionales* establecidas —como Staples, Barnes & Noble y Merry Lynch— tenían la esperanza de que las agresivas compañías *con presencia exclusiva on line* se tambalearían hasta desaparecer. Luego aprendieron e iniciaron sus propios canales de ventas *on line*, para convertirse en competidores *tradicionales* y *on line* al mismo tiempo. Irónicamente, muchos de ellos ahora son más fuertes que las compañías que sólo operan en Internet, las cuales los empujaron de mala gana a tener presencia electrónica. No obstante, muchos competidores que sólo operan *on line* están sobreviviendo e incluso prosperando en el mercado actual.

Personalización

La antigua economía giraba alrededor de las *compañías productoras* que se concentraban principalmente en estandarizar su producción, sus mercancías y sus procesos de negocios. Estas empresas invirtieron grandes sumas en la construcción de marcas para anunciar las ventajas de sus ofertas estandarizadas de mercado. En contraste, la economía de hoy gira alrededor de los *negocios de información*. La información tiene la ventaja de ser fácil de diferenciar, personalizar, adaptar y enviar a velocidades increíbles a través de las redes. Con los rápidos avances en Internet y en otras tecnologías de la información, las compañías se han vuelto hábiles para reunir información acerca de clientes individuales y socios de negocios (proveedores, distribuidores, vendedores al detalle). A la vez, se han vuelto más proclives a individualizar sus productos y servicios, mensajes y medios de difusión.

La *personalización* no sólo implica tomar la iniciativa de personalizar las ofertas de mercado, sino que también implica dar a los clientes la oportunidad de diseñar sus propias ofertas. Dell, por ejemplo, permite que sus clientes especifiquen exactamente lo que desean en sus computadoras, y entrega unidades diseñadas por el cliente en unos cuantos días. En su sitio Web, Reflect.com, Procter & Gamble permite que la gente refleje su necesidad, digamos, de un champú al responder una serie de preguntas. Luego, formula un champú único para cada persona.

Estrategia de marketing en la era digital

Hacer negocios en la nueva era digital exigirá un nuevo modelo de estrategia y práctica de marketing. Internet está revolucionando la forma en que las compañías generan valor para los clientes y forjan relaciones con ellos. La era digital ha cambiado básicamente los conceptos de la gente sobre la comodidad, la rapidez, el precio, la información de los productos y el servicio. Así, el marketing de hoy requiere de un nuevo pensamiento y de nuevas acciones. Las compañías necesitan conservar la mayor parte de las habilidades y prácticas que funcionaron



■ Personalización: En reflect.com la gente formula sus propios cosméticos; el sitio ofrece “productos de belleza únicos para personas únicas”.

en el pasado. Sin embargo, también necesitarán añadir nuevas habilidades y prácticas importantes si esperan crecer y prosperar en el nuevo entorno.

Negocios electrónicos, comercio electrónico y marketing electrónico en la era digital

Negocio electrónico

El uso de plataformas electrónicas como intranet, extranet e Internet para realizar un negocio de la compañía.

Comercio electrónico

Procesos de compra y venta apoyados por medios electrónicos, principalmente Internet.

Marketing electrónico

Esfuerzos de marketing de comercio electrónico que hace la compañía por comunicar, promover y vender productos y servicios a través de Internet.

Un **negocio electrónico** implica el uso de plataformas electrónicas —intranet, extranet e Internet— para realizar un negocio de la compañía. Casi todas las compañías han establecido un sitio Web para informar y promover sus productos y servicios. Otras utilizan sitios Web para forjar relaciones más firmes con los clientes.

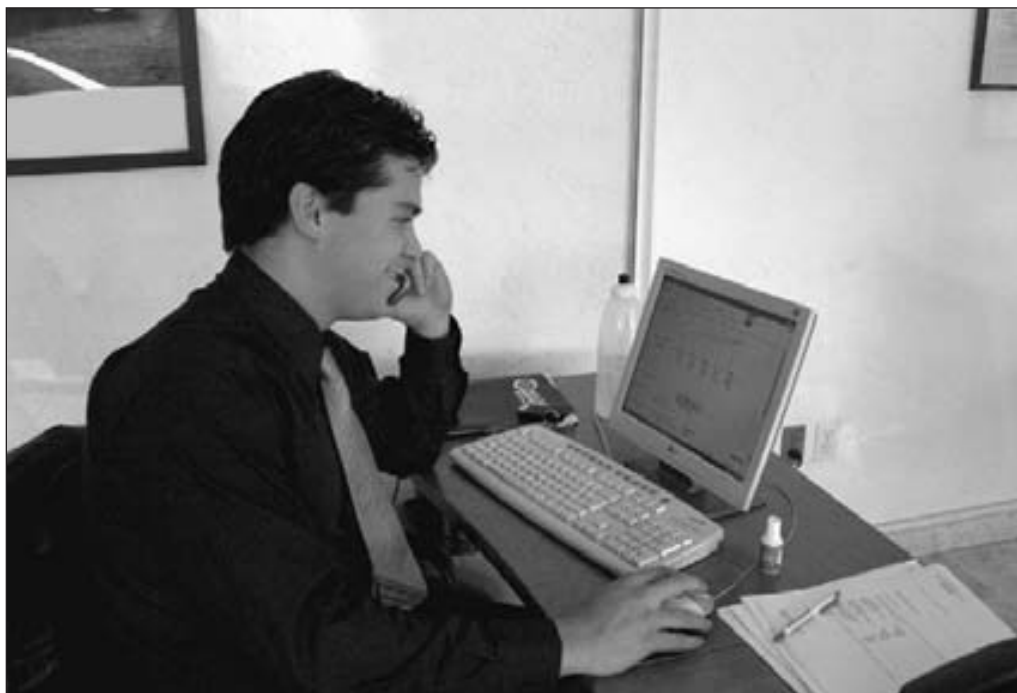
La mayoría de las empresas también han creado intranets para ayudar a los empleados a comunicarse entre sí y a tener acceso a información localizada en las computadoras de la empresa. Por ejemplo, alrededor de 14,000 empleados se conectan regularmente con el intranet de P&G, mNet, para recibir capacitación y buscar noticias de marketing de todo el mundo. Cheesecake Factory, una cadena nacional de restaurantes, utiliza su intranet para ofrecer consejos de capacitación y ayudar a los empleados a comunicarse durante las reuniones de trabajo.⁵ Las compañías también establecen extranets con sus principales proveedores y distribuidores para intercambiar información, solicitar pedidos, realizar transacciones y efectuar pagos.

El **comercio electrónico** es más específico que el negocio electrónico. Un negocio electrónico incluye todos los intercambios de información electrónicos dentro las compañías o entre éstas y sus clientes. En contraste, el comercio electrónico abarca los procesos de compra y venta apoyados por medios electrónicos, principalmente Internet. Los *mercados electrónicos* son “*espacios de mercado*”, y no *lugares* físicos de mercado. Los vendedores utilizan mercados electrónicos para ofrecer sus productos y servicios *on line*. Los compradores los usan para buscar información, identificar lo que desean y hacer pedidos utilizando el crédito y otras medios de pago electrónico.

El comercio electrónico incluye el *marketing electrónico* y las *compras electrónicas* (*adquisición electrónica*). El **marketing electrónico** es el aspecto de marketing del comercio electrónico, y comprende todos los esfuerzos de la compañía por comunicar, promover y vender productos y servicios a través de Internet. De este modo, Amazon.com, LLBean.com y Dell.com realizan marketing electrónico en sus sitios Web. La otra cara de este tipo de marketing son las compras electrónicas, el aspecto de adquisición del comercio electrónico, el cual incluye compañías que compran bienes, servicios e información de proveedores *on line*. En las compras entre negocios, los vendedores y los compradores se reúnen en enormes redes de comercio electrónico.

El comercio electrónico e Internet ofrecen muchos beneficios tanto a los compradores como a los vendedores. Revisemos algunos de estos importantes beneficios.

■ Las compras por Internet son fáciles y privadas: Permiten a los consumidores finales comprar en todo el mundo desde su hogar con menos molestias; los compradores empresariales pueden conocer los productos y adquirirlos, y obtener información sin invertir tiempo con vendedores.



Beneficios para los compradores

Las compras por Internet benefician a los compradores finales y a los compradores empresariales de muchas maneras. Son *cómodas*: Los clientes no tienen que batallar con el tránsito para encontrar espacios de estacionamiento, ni tienen que recorrer las tiendas y pasillos para encontrar y examinar productos. Los clientes tienen la posibilidad de hacer compras similares navegando en los sitios Web. Estos comerciantes nunca cierran sus puertas. Las compras son *fáciles y privadas*: Los clientes encuentran menos problemas para comprar y no tienen que enfrentarse con vendedores o exponerse a labores de convencimiento o a argucias emocionales. Los compradores empresariales pueden conocer productos y servicios, y adquirirlos sin esperar ni invertir tiempo con vendedores.

Además, Internet por lo general ofrece a los compradores mayor *surtido y acceso a productos*. Al no estar restringidos por límites físicos, los vendedores están en condiciones de ofrecer un surtido casi ilimitado a los clientes, y casi en cualquier parte del mundo. Sólo compare los surtidos increíbles que ofrecen muchos comerciantes de la Web con los surtidos más escasos de sus contrapartes tradicionales. Por ejemplo, conéctese a Bulbs.com, “la supertienda de bombillas número 1 de Internet”, y al instante tendrá acceso a todo tipo de bombillas o lámparas que imagine —bombillas incandescentes, fluorescentes, para proyección, quirúrgicas, para automóviles, las que usted quiera. Ninguna tienda física ofrece tan amplio surtido ni tan fácil acceso a sus productos.

Los canales de comercio electrónico también permiten a los compradores tener acceso a una cantidad comparable de *información* acerca de compañías, productos y competidores. Un buen sitio con frecuencia brinda más información y en formas más útiles de lo que incluso un buen vendedor podría ofrecer. Por ejemplo, Amazon.com ofrece listas con los 10 mejores productos, amplias extensiones de artículos, comentarios de expertos y usuarios sobre los productos, y recomendaciones basadas en compras anteriores de otros clientes.

Por último, las compras *on line* son *interactivas e inmediatas*. A menudo los compradores interactúan con el sitio del vendedor para crear con exactitud la configuración de información, los productos o servicios que desean, y después hacen el pedido o la descarga en el momento. Además, Internet ofrece a los consumidores mayores medidas de control. Como ninguna otra herramienta, Internet ha otorgado poder a los consumidores. Por ejemplo, en estos días el 60 por ciento de los compradores de automóviles buscan gangas *on line* antes de visitar a un distribuidor, reuniendo información sobre los automóviles y los costos. Ésta es la nueva realidad del control que ejercen los consumidores.⁶

Beneficios para los vendedores

El comercio electrónico también ofrece muchos beneficios a los vendedores. Primero, Internet es una herramienta poderosa para *establecer relaciones con los clientes*. Por su naturaleza personal e interactiva, las compañías pueden interactuar *on line* con los consumidores para cono-

■ Internet es un medio verdaderamente *global*. Un usuario de Internet que se encuentra en París o en Estambul tiene acceso *on line* al catálogo de L.L. Bean con la misma facilidad que alguien que vive en Freeport, Maine, la ciudad natal de este detallista directo.



cer más sus necesidades y deseos específicos. A la vez, los clientes tienen la posibilidad de plantear preguntas y brindar retroalimentación. Con base en esta interacción continua, las compañías incrementan el valor y satisfacción por medio del refinamiento de productos y servicios.

Internet y otros canales electrónicos también *reducen costos y aumentan la velocidad y la eficiencia*. Al utilizar Internet para vincularse directamente con proveedores, fábricas, distribuidores y clientes, los negocios reducen costos y pueden transferir los ahorros a los clientes. Los comerciantes electrónicos se evitan el gasto de mantener una tienda y los costos relacionados con el arrendamiento, los seguros y los servicios. Como los clientes tratan directamente con los vendedores, las ventas *on line* a menudo implican costos más bajos y mayor eficiencia para las labores de logística y de canal como el procesamiento de pedidos, el manejo de inventarios, la entrega y la promoción comercial. Por último, la comunicación por medios electrónicos suele costar menos que la comunicación en papel a través del correo. Por ejemplo, los catálogos digitales, en general, tienen un costo mucho menor que los catálogos impresos que se envían por correo.

El marketing electrónico también ofrece una mayor *flexibilidad*, ya que permite que el comerciante haga ajustes constantes a sus ofertas y programas. Por ejemplo, una vez que un catálogo impreso se envía al consumidor final o a los clientes empresariales, los productos, precios y otras características del catálogo permanecen inmodificables hasta que se envía el siguiente catálogo. Sin embargo, un catálogo *on line* puede ajustarse diariamente o incluso cada hora, modificando surtidos, precios y promociones de productos de acuerdo con las condiciones cambiantes del mercado.

Finalmente, Internet es un medio verdaderamente *global* que permite a los compradores y a los vendedores ir de un país a otro en cuestión de segundos. Un usuario de Internet que se encuentra en París o Estambul tiene acceso *on line* al catálogo de L.L. Bean con la misma facilidad que alguien que vive en Freeport, Maine, la ciudad natal de este detallista directo. Incluso los pequeños comerciantes electrónicos descubren que tienen un acceso inmediato a los mercados globales.

Áreas del comercio electrónico

En la figura 18.2 se mencionan las cuatro áreas principales del comercio electrónico, y más adelante las analizamos. Éstas incluyen el comercio B2C (*business to consumer*, o comercio electrónico del negocio al consumidor), el comercio B2B (*business to business*, o comercio electrónico entre negocios), el comercio C2C (*consumer to consumer*, o comercio electrónico entre consumidores) y el C2B (*consumer to business*, o comercio electrónico del consumidor al negocio).

FIGURA 18.2
Áreas del comercio electrónico.

	Dirigido a los consumidores	Dirigido a los negocios
Iniciado por negocios	B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor)	B2B (comercio electrónico entre negocios)
Iniciado por el consumidor	C2C (comercio electrónico entre consumidores)	C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)

Comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor)

Comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor)

Venta *on line* de bienes y servicios al consumidor final.

La prensa ha puesto gran atención al **comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor)**, es decir, las ventas *on line* de bienes y servicios a los consumidores finales. A pesar de algunas predicciones pesimistas, las compras *on line* de los consumidores continúan creciendo a un ritmo saludable. El año pasado, consumidores de todo el mundo gastaron más de \$167 mil millones de dólares *on line*. Sólo en Estados Unidos, se espera que para el año 2010 los consumidores *on line* gasten más de \$316 mil millones, lo que representará el 12 por ciento de las ventas totales al detalle. Las principales categorías de los gastos de los consumidores *on line* incluyen servicios de viaje, ropa, hardware y software para computadoras, aparatos electrónicos de consumo, libros, música y videos, productos de salud y belleza, productos para el hogar y el jardín, flores y regalos, equipo deportivo y para el buen estado físico, así como juguetes.⁷

Consumidores *on line*

En sus inicios, Internet estaba lleno principalmente de aficionados a las computadoras u hombres jóvenes profesionistas adinerados y atraídos por la tecnología. Sin embargo, conforme la



■ **Cientes *on line*:** Conforme más y más personas entran a la Web, la población *on line* se vuelve más común y diversa. La Web ahora ofrece a los comerciantes un medio con distintos tipos de consumidores que buscan diferentes tipos de experiencias *on line*.

Web ha madurado, la demografía de Internet ha cambiado de forma significativa. En la actualidad, casi dos terceras partes de los hogares estadounidenses navegan en Internet. Y cada año, más de 13 millones de estadounidenses entran a Internet por primera vez. Conforme más y más gente ingresa a la Web, la población ciberespacial se vuelve más común y diversa.

De este modo, Internet ofrece cada vez más a los comerciantes electrónicos el acceso a un amplio rango de segmentos demográficos. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que los consumidores que han comprado *on line* durante más de 6 años tienen un ingreso promedio superior a los \$79,000 dólares; que el 34 por ciento está integrado por mujeres y el 57 por ciento posee un título universitario. En contraste, los consumidores que tienen menos de 1 año comprando *on line* tienen un ingreso promedio de \$52,000; alrededor del 57 por ciento está integrado por mujeres y el 39 por ciento tiene un título universitario.⁸ Al parecer, en estos días casi cualquier persona se conecta a Internet:

Doral Main, madre de dos hijos, de 51 años y gerente de una compañía de propiedades para gente de bajos ingresos, en Oakland, CA, ahorra tiempo valioso al comprar tarjetas de felicitación y boletos de avión en Internet. Su padre Charles, de 73 años y nuevo navegante de la Web, se conecta para comprar materiales para su pasatiempo de tallado en madera. Incluso su sobrina Katrina de 11 años encuentra diversión en la Web, al elegir los regalos que desea del sitio de Disney.com. “Es adictivo”, dice Main acerca de Internet. [De hecho,] la Web ya no es principalmente un lugar donde los aficionados a la tecnología pasan el rato.⁹

La creciente diversidad de Internet continúa abriendo nuevas oportunidades de comercio electrónico dirigido para los comerciantes. Por ejemplo, la Web ahora llega a consumidores de todos los grupos de edades. Los niños y los adolescentes navegan *on line* más que cualquier otro grupo de edad. El 65 por ciento de los niños entre 10 y 14 años, y el 75 por ciento de los jóvenes entre 14 y 17 años utilizan Internet. Alrededor del 59 por ciento de los adolescentes más jóvenes usan Internet todos los días.¹⁰ Estos “niños de la red” y segmentos de adolescentes han atraído a un grupo de comerciantes electrónicos.

En el otro extremo del espectro de edad, consumidores de 50 años y más conforman casi el 20 por ciento de la población *on line*. Además, se espera que para el 2009 haya más de 22 millones de estadounidenses mayores de 65 años con acceso a Internet. En tanto que los grupos jóvenes son más propensos a utilizar este medio para entretenerse y socializar, los adultos navegan por asuntos más serios. Por ejemplo, el 24 por ciento de la gente en este grupo de edad utiliza Internet con propósitos de inversión, en comparación con sólo el 3 por ciento de los individuos entre 25 y 29 años de edad. De este modo, los usuarios mayores constituyen un mercado atractivo para muchos negocios de la Web que van desde floristas y vendedores de automóviles hasta sitios de viaje y servicios financieros.¹¹

Los consumidores de Internet difieren de los consumidores tradicionales en sus métodos de compra y en sus respuestas al marketing. El proceso de intercambio a través de Internet ahora lo inician y controlan más los consumidores. La gente que utiliza este medio concede un mayor valor a la información y tiende a responder de manera negativa ante los mensajes que sólo buscan vender. El marketing tradicional se dirige a un público hasta cierto punto pasivo. En contraste, el marketing electrónico se dirige a personas que seleccionan activamente los sitios Web que visitan y la información de marketing que reciben, así como los productos y las condiciones implicados. De esta forma, el nuevo mundo del comercio electrónico requiere de nuevos métodos de marketing.

Sitios Web B2C

Los consumidores pueden encontrar un sitio Web para comprar casi cualquier cosa. Internet es más útil para productos y servicios cuando el comprador busca costos más bajos o mayor comodidad para hacer pedidos. Internet también ofrece un gran valor a los compradores que buscan información acerca de las diferencias en las características y valor de los productos. Sin embargo, los consumidores consideran que Internet es menos útil para comprar productos que deben examinarse o manipularse antes. No obstante, aún en estos casos hay excepciones. Por ejemplo, ¿quién habría pensado que decenas de miles de personas pedirían automóviles *on line* cada año sin verlos ni conducirlos antes?

La gente ahora navega para pedir una amplia gama de productos: ropa de Gap o L.L. Bean, libros o aparatos electrónicos de Amazon.com, muebles de Ethan Allen, grandes aparatos de Sears, flores de Calyx & Corolla e incluso hipotecas de Quicken Loans.¹²

En Quicken Loans (www.quickenloans.com), los solicitantes de préstamos viven una experiencia de contrato de hipotecas de alta tecnología, alto contacto y de una sola parada. En el sitio, los clientes pueden investigar una amplia variedad de opciones de financiamiento y refinanciamiento de casas, solicitar una hipoteca y recibir la rápida aprobación del préstamo, todo sin dejar la comodidad y seguridad de su hogar. El sitio ofrece herramientas interactivas útiles que ayudan a los solicitantes de préstamos a decidir qué casa pueden costear, si les conviene arrendarla o

■ Sitios Web B2C: Ahora las personas navegan *on line* para solicitar una amplia gama de bienes y servicios, incluyendo hipotecas de casas.



Comercio B2B (comercio electrónico entre negocios)

Uso de las redes comerciales B2B, sitios de subasta, intercambios disponibles, catálogos de productos *on line*, sitios de canje y otros recursos de la Web para obtener nuevos clientes, dar un servicio más eficiente a los clientes actuales y lograr compras más eficientes y mejores precios.

Intercambios comerciales abiertos

Grandes espacios de mercado electrónico en los que compradores y vendedores B2B se reúnen *on line*, comparten información y realizan transacciones de manera eficiente.

Intercambios de comercio privado

Redes comerciales B2B que vinculan a un vendedor en particular con sus propios socios comerciales.

comprarla, si deben refinanciar su hipoteca actual, si es más económico reparar su casa actual en lugar de mudarse, y mucho más. Los clientes tienen la posibilidad de recibir consejo por teléfono o charlando *on line* con uno de los 2,100 expertos en hipotecas y de inscribirse para recibir después correos electrónicos con actualizaciones de las tasas de interés. Quicken Loans realizó préstamos hipotecarios por más de \$12 mil millones en 2003.

Comercio B2B (comercio electrónico entre negocios)

Aun cuando la prensa ha puesto su mayor atención en los sitios Web de comercio electrónico del negocio al consumidor (B2C), las ventas de bienes de consumo a través de Internet se quedan cortas en comparación con el **comercio B2B (comercio electrónico entre negocios)**. En 2003, el comercio electrónico mundial B2B alcanzó casi \$4 billones, a diferencia de los \$282 mil millones de 2000. Un estudio estima que para el 2006, casi una tercera parte de todos los gastos de comercio B2B en Estados Unidos se harán *on line*.¹³ Estas compañías utilizan redes comerciales B2B, sitios de subastas, intercambios en el lugar, catálogos de productos *on line*, sitios de canje y otros recursos *on line* para llegar a nuevos clientes, servir a los clientes actuales con mayor eficacia y lograr compras más eficaces y mejores precios.

La mayoría de los grandes comerciantes industriales ahora ofrecen información de productos, compras de clientes y servicios de apoyo al cliente *on line*. Por ejemplo, los compradores empresariales pueden visitar el sitio Web de Sun Microsystems (www.sun.com), seleccionar descripciones detalladas de sus productos y soluciones, solicitar información de ventas y servicios e interactuar con miembros del personal. Algunas compañías importantes realizan casi todos sus negocios en Internet. Cisco Systems, fabricante de equipos de redes y programas de cómputo, realiza más del 80 por ciento de sus pedidos a través de Internet.

Parte del comercio electrónico entre negocios se realiza por medio de **intercambios comerciales abiertos**, esto es, grandes espacios de mercado electrónico en los que compradores y vendedores se reúnen *on line*, comparten información y realizan transacciones de manera eficiente. Por ejemplo, PlasticsNet.com, un mercado de Internet para la industria de los productos plásticos, conecta a más de 90,000 visitantes al mes con más de 200 proveedores. Sin embargo, a pesar del uso de este tipo de mercados electrónicos, una compañía de investigación de Internet estima que el 93 por ciento de todo el comercio electrónico B2B se lleva a cabo a través de sitios privados. Cada vez más, los vendedores *on line* establecen sus propios **intercambios de comercio privado**. Los intercambios comerciales abiertos facilitan las transacciones entre un amplio rango de compradores y vendedores *on line*. Por el contrario, un intercambio de comercio privado vincula a un vendedor específico con sus propios socios comerciales.

En lugar de simplemente realizar transacciones, los intercambios privados le dan a los vendedores un mayor control sobre la presentación de los productos, y les permiten forjar relaciones más profundas con compradores y vendedores al ofrecer servicios con valor agregado. Como ejemplo tomemos a Trane Company, un fabricante de sistemas de calefacción y aire acondicionado:

Desde el otoño pasado, Trane [...] ha estado muy solicitado por la multitud de comerciantes entre negocios (B2B) de Internet. Cada uno de los grupos de intercambio [comerciales abiertos] entre negocios, dirigidos a la industria de la construcción, desea que Trane se una a ellos. "Construction.com, MyPlant.com, MyFacility.com; recibimos hasta cinco llamadas a la semana", afirma James A. Bierkamp, director de la unidad de comercio electrónico de Trane. Sin embargo, después de cierta evaluación, Bierkamp no pudo ver qué le podía ofrecer cualquiera de esos mercados electrónicos [de terceros] que su compañía no pudiera hacer por sí misma. De este modo, Trane introdujo su propio intercambio privado, el cual permite a sus 5,000 distribuidores buscar, comprar equipo, programar entregas y procesar garantías. El sitio permite que Trane opere con mayor eficiencia y disminuya costos de procesos, sin perder el control de la presentación de su nombre de marca ni correr el riesgo de codearse con sus competidores en un intercambio abierto. "¿Por qué permitir que terceros se interpongan entre nuestros clientes y nosotros?" pregunta Bierkamp.¹⁴

Comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores)

Comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores)

Intercambios on line de bienes de información entre consumidores finales.

Gran parte del **comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores)** de una amplia gama de productos y asuntos, y su comunicación, ocurren en Internet entre las partes interesadas. En algunos casos, Internet constituye un medio excelente para que los consumidores compren e intercambien bienes o información directamente entre sí. Por ejemplo, eBay, Amazon.com, Auctions y otros sitios de subastas ofrecen mercados de gran aceptación para exhibir y vender casi cualquier cosa, desde piezas de arte y antigüedades, monedas, estampillas postales y joyería, hasta computadoras y aparatos electrónicos.

La comunidad comercial entre consumidores *on line* de eBay, con más de 95 millones de usuarios registrados de todo el mundo, negoció casi \$24 mil millones el año pasado, o casi el 90 por ciento de todos los negocios de subasta de Internet. Cualquier día, el sitio Web de la compañía lista más de 16 millones de artículos de subasta, en más de 27,000 categorías. Este tipo de sitios de comercio electrónico entre negocios permiten que la gente tenga acceso a públicos mucho más grandes que en el mercado local de objetos usados o que a través de los anuncios clasificados del periódico (los cuales, por cierto, también están empezando a publi-

■ Intercambios comerciales abiertos: PlasticsNet.com, un mercado en Internet para la industria de los productos plásticos, conecta a más de 90,000 visitantes al mes con más de 200 proveedores.



carce en Internet). De un modo interesante, con base en el enorme éxito que ha tenido en el mercado de comercio electrónico entre consumidores, eBay ahora atrae a una gran cantidad de vendedores B2C, que van desde pequeños negocios que venden sus productos regulares hasta grandes empresas que desean liquidar su exceso de inventarios en subastas.¹⁵

En otros casos, el comercio C2C implica intercambios de información a través de foros de Internet que atraen a grupos específicos con intereses especiales. Este tipo de actividades en ocasiones se organizan con propósitos comerciales y otras con fines no comerciales. Un ejemplo son los diarios Web o *boletines electrónicos*, que cada vez tienen mayor difusión y que ofrecen oportunidades para que los individuos intercambien información sobre casi cualquier tema.

Hace no mucho tiempo, el término boletines electrónicos era una de esas palabras molestas de las que uno podía huir con seguridad si las ignoraba. Un boletín electrónico o *blog*, abreviatura de *Web log*, es un sitio Web donde usted puede publicar notas diarias, similares a las de los periódicos, acerca de lo que usted desee. Las personas que publican boletines generalmente concentran su esfuerzo en temas específicos, a menudo con la intención de convertirse en autoridades y expertos autoproclamados. Los boletines electrónicos tratan temas tan variados como política, sexo, béisbol, poesía haiku, reparación de automóviles o cualquier otro. Incluso existen boletines electrónicos acerca de boletines electrónicos. Muy interesante, ¿no es así? Pero resulta que algunos de los mejores boletines de este tipo están atrayendo a públicos grandes. Son gratuitos y llegan a la gente en el trabajo, en su escritorio, cuando están alerta, pensando y tomando decisiones. Los boletines electrónicos son frescos y a menudo parecen estar muy alejados de las noticias dominantes. Las personas tocan temas nuevos cada día, todo el día, y existen miles de ellos. Los boletines electrónicos tienen voz y personalidad; casi podría decirse que son humanos, en el sentido de que no llegan a nosotros provenientes de alguna bocina de la estación de sonido que está sobre el aire acondicionado, sino de un individuo; es la voz de alguna persona. En cierto sentido, los boletines electrónicos representan todo lo que se suponía que Internet debía ser: un medio de comunicación controlado por las masas, en el que lograr que a uno lo escuchen depende únicamente de que se tenga algo que decir y la sangre fría para expresarlo.¹⁶

■ Boletines electrónicos:
Hace poco tiempo Nike creó el micrositio “Art of Speed” en el sitio de boletines electrónicos Gawker.com, lo que permitió una exposición de alta calidad para un público selecto y reducido.

Art of Speed

A partnership between Nike & Gawker Media
Published by: 602.555.5555 (602.555.5555)

31 JUN 2004

The End is Here! 10M

We've come to the end, folks. I'm sad to see it, but this marks the end of the Art of Speed website. For the past 20 days, I've tried to fill up your head with cool speed-related things and highlight the talented designers and filmmakers who contributed to the project. Why? Because in five years, you're going to be at your local multiplex or museum and you're going to turn to your friends and say, "Wow! I totally remember when this filmmaker/designer was just doing little movies for Nike on the Internet!" you'll feel really cool -- and you'll impress your friends, too.

About Art of Speed

For Art of Speed, Nike commissioned 15 talented young filmmakers to interpret the idea of speed. Over the course of 20 days, this website will introduce these innovative directors, their short films, and the digital technology behind the scenes.

GAWKER

WHAT DOES THE LOCAL MEET & GREET

The New School prepares you for a future already in progress.
Click here to request a course bulletin.

Reporting from New York
Gawker the media gossip sheet

To Do, This Weekend Scissor Sisters, Mos Def, & Tinseltown

FRI 10

• If you don't have tickets to the sold-out danceastic **Scissor Sisters** show at **Rockefeller**, at least thank yourselves outside for the gay hotties guaranteed to be in attendance.

• Brave the intellectualism of **Lincoln Center** for film screenings of **Hearts and Minds** and **The Battle of Algiers**, complete with a **Michael Moore** tribute to follow. The weekend funfest starts today.

email
Send us an email at **artofspeed@nike.com** or **artofspeed@nike.com**

Disclaimer
Advertise
FAQ

recent entries
• **the "New" Nike**
• **the "New" Nike**

Advertise on Gawker

LOL!
MC Test In Da Cab!
Check the net!

JOHN EDWARDS
JOHN EDWARDS
JOHN EDWARDS

Muchos comerciantes ahora recurren a los boletines electrónicos y los utilizan como medios para llegar a consumidores elegidos cuidadosamente. Por ejemplo, Oxygen Media lanzó un boletín electrónico para promover su nuevo programa “Good Girls Don’t”, y Nike, experto en Internet, recientemente creó el micrositio “Art of Speed” en el sitio de boletines electrónicos Gawker.com. Art of Speed muestra el trabajo de 15 cineastas innovadores que interpretan el concepto de la velocidad. La presentación significó una exposición de Nike de alta calidad para un público reducido. “Gawker es un sitio que tiene una gran influencia en una comunidad que aprecia la creatividad, el cine y los proyectos interesantes, y que profundiza para descubrir la historia que está detrás”, comenta el gerente de comunicaciones de Nike. “En algunos círculos, Gawker tiene mayor autenticidad que Nike”, comenta un analista de comunicaciones *on line*. “Por eso es que los boletines electrónicos realmente funcionan para los anunciantes, por la credibilidad del boletín.”¹⁷

El comercio entre consumidores implica que los navegantes *on line* no sólo consumen productos de información, sino que también, y cada vez más, los crean. Estos navegantes participan en grupos de interés en Internet para compartir información, con el resultado de que las “palabras en la Web” están actuando, al igual que la “comunicación de boca en boca”, como una influencia importante para las compras. Los comentarios acerca de las buenas compañías y de los buenos productos viajan rápido. Los comentarios acerca de las malas compañías y los malos productos viajan aún más rápido. Muchos sitios, incluyendo eComplaints.com, ConsumerReview.com y BadDealings.com han surgido para ofrecer un foro en el que los consumidores tienen la posibilidad de plantear sus quejas y de compartir información acerca de sus experiencias con productos y servicios.

Comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)

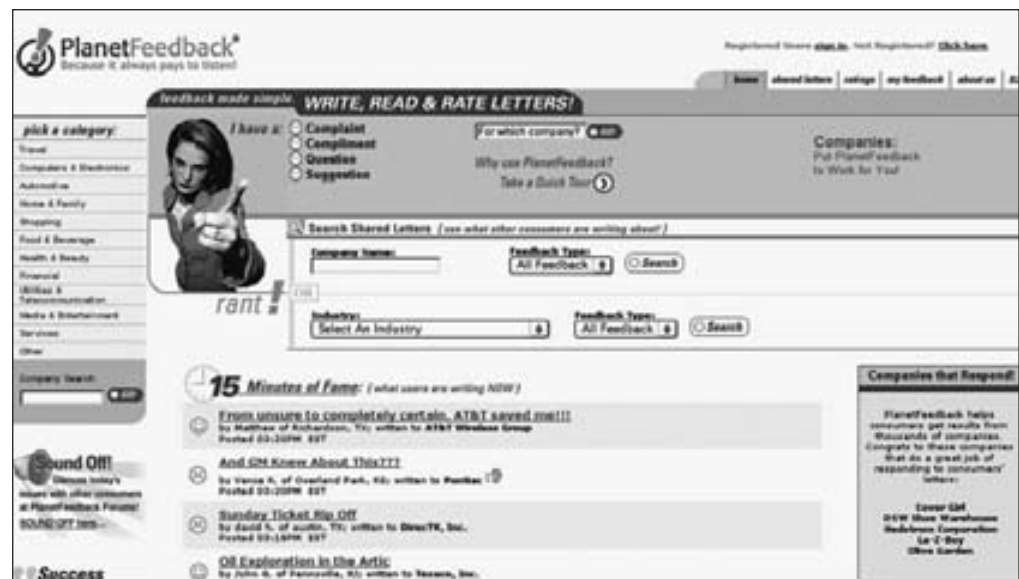
Comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)

Intercambios *on line* en los que los consumidores buscan vendedores, conocen su oferta e inician un proceso de compra, en ocasiones incluso guiando los términos de las transacciones.

La última área de comercio electrónico es el **comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)**. Gracias a Internet, los consumidores de hoy se comunican con mayor facilidad con las organizaciones. La mayoría de las empresas ahora invitan a los clientes actuales y potenciales a enviar sugerencias y preguntas a través de sus sitios Web. Además de esto, en lugar de esperar una invitación, los consumidores pueden buscar vendedores en Internet, conocer sus ofertas, iniciar compras y dar retroalimentación. Con el uso de la Web, los consumidores incluso realizan transacciones con negocios y no a la inversa. Por ejemplo, al visitar Priceline.com, los posibles compradores hacen ofertas para boletos de avión, habitaciones de hoteles, arrendamiento de automóviles, e incluso hipotecas de casas, y dejan que los vendedores decidan si aceptan o no sus ofertas.

Los consumidores también tienen a su disposición sitios Web como PlanetFeedback.com para plantear preguntas, dar sugerencias, presentar quejas o felicitar a las compañías. El sitio proporciona formatos de cartas que los consumidores utilizan en función de su estado de ánimo y de sus razones para ponerse en contacto con la compañía. Luego, el sitio envía las cartas al gerente de servicios al cliente de cada empresa, y ayuda a obtener una respuesta. El año pasado, PlanetFeedback.com envió 67,000 correos electrónicos a 15,000 compañías. “Alrededor del 80 por ciento de ellas respondieron a las quejas, algunas antes de una hora”, afirma un vocero de PlanetFeedback.¹⁸

■ Comercio electrónico C2B: Los consumidores tienen a su disposición sitios Web como PlanetFeedback.com para plantear preguntas, dar sugerencias, presentar quejas o felicitar a las compañías.



Realización del comercio electrónico

Compañías de todos tipos ahora participan en el comercio electrónico. En esta sección, primero analizamos los distintos tipos de comerciantes electrónicos que se mencionan en la figura 18.3. Luego, examinamos la forma que las compañías realizan marketing *on line*.

Comerciantes electrónicos sólo *on line* frente a comerciantes electrónicos tradicionales y *on line*

Internet dio origen a una nueva especie de comerciantes electrónicos, las compañías punto-com con *presencia exclusiva on line*, aquellas que operan únicamente en Internet, sin tener una presencia en el mercado tradicional. Además, la mayoría de las empresas tradicionales han añadido operaciones de comercio electrónico, para convertirse en competidores *on line* y *tradicionales* al mismo tiempo.

Compañías con presencia exclusiva *on line*

Compañías con presencia exclusiva *on line*

Las llamadas empresas punto-com, que sólo operan *on line*, sin presencia en el mercado tradicional.

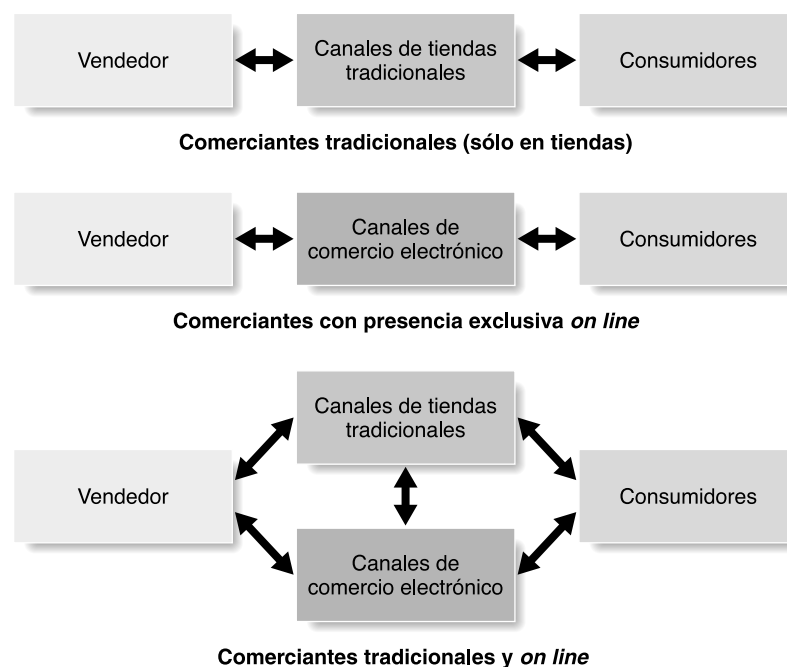
Las **compañías con presencia exclusiva *on line*** son de muchos tipos y tamaños. Incluyen a los *detallistas electrónicos*, es decir, compañías punto-com que venden productos y servicios directamente a los compradores finales a través de Internet. Algunos detallistas electrónicos conocidos son Amazon.com, Expedia y Wine.com. El grupo de compañías con presencia exclusiva *on line* también incluye *motores de búsqueda* y *portales* como Yahoo!, Google y Excite, que iniciaron como motores de búsqueda y después incorporaron servicios como noticias, información sobre el clima, reportes de la Bolsa de Valores, entretenimiento y tiendas, con la esperanza de convertirse en el puerto de entrada a Internet.

Los *proveedores de servicios de Internet (ISP, por sus siglas en inglés)* como AOL y Earthlink, son compañías que tienen presencia exclusiva *on line* y que ofrecen conexiones de Internet y correo electrónico a cambio de una tarifa. Los *sitios de transacciones*, como eBay, el sitio de las subastas, cobran comisiones por las transacciones que se realizan en sus sitios. Varios *sitios de contenido*, como *New York Times* en la Web (www.nytimes.com), *espn.com* y *Encyclopedia Britannica Online*, proporcionan información financiera, de investigación y de otros tipos. Por último, los *sitios facilitadores* proveen el hardware y el software que permiten la comunicación y el comercio por Internet.

El entusiasmo que provocó este tipo de negocios con presencia exclusiva *on line* alcanzó niveles astronómicos durante la “fiebre de oro de las compañías punto-com” a finales de la década de los noventa, cuando inversionistas ansiosos elevaron el precio de las acciones de estas empresas a alturas increíbles. Sin embargo, el furor de las inversiones se derrumbó en el año 2000, y muchas compañías punto-com sobrevaluadas y ambiciosas pusieron los pies en la tierra. Incluso algunos de los detallistas electrónicos más fuertes y atractivos, como eToys.com, Pets.com, Furniture.com, Mothenature.com, Garden.com, Living.com, ValueAmerica.com, se declararon en bancarota. Sobrevivientes como Amazon.com y Priceline.com vieron cómo el

FIGURA 18.3

Tipos de comerciantes electrónicos.



precio de sus acciones se desplomaba. Según un analista, “el comercio en Internet, que alguna vez estuvo repleto de nuevas ideas vibrantes (comenzó) a tener la apariencia de un centro comercial a la media noche”.¹⁹

Las compañías punto-com fracasaron por muchas razones. Algunas se precipitaron al mercado sin hacer las investigaciones ni la planeación necesarias. Con frecuencia su meta principal consistía en lanzar simplemente una oferta pública inicial (OPI) mientras el mercado estaba en ebullición. Muchos confiaron demasiado en el entusiasmo que había, en lugar de desarrollar estrategias de marketing adecuadas. Armadas con el dinero de los inversionistas, las compañías punto-com hicieron gastos extravagantes fuera de Internet en el marketing masivo, en un esfuerzo por establecer identidades de marca y atraer clientes a sus sitios. Por ejemplo, durante el cuarto trimestre de 1999, el detallista electrónico promedio gastó un increíble 109 por ciento de las ventas en marketing y publicidad.²⁰

Las compañías punto-com dedicaron demasiado esfuerzo a conseguir nuevos clientes en lugar de generar lealtad y lograr compras frecuentes entre los ya existentes. Tal como concluyó un observador de la industria, muchas empresas punto-com fracasaron porque “tenían modelos de negocios muy simples, no porque Internet no tenga el poder de fascinar y deleitar a los clientes en formas hasta ahora inimaginables”.²¹

Pet.com, la ahora desaparecida tienda *on line*, es un buen ejemplo de la forma en que muchas compañías punto-com no lograron comprender sus mercados.

Desde el principio, Pet.com trató de forzar su éxito *on line* con precios bajos inigualables y gran cantidad de marketing exagerado. Sin embargo, al final ninguna de las dos estrategias funcionó. Durante su primer año de operaciones, Pet.com perdió \$61.8 millones de dólares sobre sus escasas ventas de tan sólo \$5.8 millones. Durante esa época, la compañía pagó \$13.4 millones por productos que vendió en \$5.8 millones. De este modo, por cada dólar que Pet.com pagó a proveedores como Purina por el alimento para perros y United Parcel Service por los envíos, sólo recaudó 43 centavos de sus clientes. Además, a principios de la primavera de 1999, Pet.com había gastado más de \$21 millones en marketing y publicidad para crear una identidad y atraer a los propietarios de mascotas a su sitio. Su campaña de creación de marca se centró en el famoso personaje Sock Puppet, un perro blanco con manchas negras. Sock Puppet incluso apareció en el desfile del Día de Gracias de Macy's en Nueva York, en un globo de casi 11 metros de altura. La mascota cantante también se presentó en anuncios del Súper Bowl, que tuvieron un costo de más de \$2 millones. Al principio, los inversionistas apoyaron la estrategia “atractiva” de Pet.com invirtiendo más de \$82 millones para obtener una rápida participación y después descubrir formas de conseguir utilidades. Sin embargo, a pesar de que atrajo a 570,000 clientes, Pet.com nunca supo cómo hacer dinero en un negocio de margen bajo con costos de envío elevados. El precio de su acción se deslizó desde un máximo de \$14 en febrero de 1999, hasta la deprimente cantidad de 22 centavos a finales del 2000. A principios de 2001, el alguna vez detallista electrónico audaz retiró a su popular vocero Sock Puppet y en silencio cerró sus ciberpuertas.²²

■ Como muchas otras compañías punto-com, Pet.com nunca supo cómo hacer dinero en Internet. Después de la “crisis de las compañías punto-com”, el alguna vez detallista electrónico audaz retiró a su popular vocero Sock Puppet y en silencio cerró sus ciberpuertas.



TABLA 18.1 Fuentes de ingresos del comercio electrónico.

Ingresos por ventas de productos y servicios	Muchas compañías de comercio electrónico obtienen una buena parte de sus ingresos de los sobreprecios que fijan a los bienes y servicios que venden <i>on line</i> .
Ingresos por publicidad	Las ventas de espacio publicitario <i>on line</i> representan una fuente importante de ingresos. En cierto momento, Buy.com recibió tantos ingresos por publicidad que pudo vender productos al costo.
Ingresos por patrocinio	Algunas compañías punto-com solicitan patrocinadores para algunas partes de su contenido y cobran cuotas por patrocinio para cubrir sus costos.
Ingresos por alianzas	Hay compañías <i>on line</i> que invitan a socios de negocios a compartir los costos de establecer un sitio Web y les ofrecen publicidad gratuita en el sitio.
Ingresos por afiliación y suscripción	Algunos comerciantes de Internet cobran cuotas de suscripción para el uso de sus sitios. Muchos periódicos con versión electrónica (<i>Wall Street Journal</i> y <i>Financial Times</i>) piden cuotas de suscripción para sus servicios <i>on line</i> . Auto-By-Tel recibe ingresos por la venta de suscripciones a los concesionarios de automóviles que desean recibir las primeras ofertas de compradores de automóviles.
Ingresos por perfiles	Los sitios Web que han construido bases de datos con los perfiles de grupos meta específicos pueden vender estos perfiles si primero se les concede el permiso. Sin embargo, códigos éticos y legales regulan el uso y la venta de este tipo de información de los clientes.
Comisiones y cuotas por transacciones	Algunas compañías punto-com cobran cuotas de comisión sobre las transacciones realizadas entre partes que intercambian bienes en sus sitios Web. Por ejemplo, eBay pone en contacto a vendedores y compradores, y cobra una comisión que va del 1.5 al 5 por ciento por cada transacción.
Cuotas por información e investigación de mercado	Hay compañías que cobran por información o inteligencia especial de mercado. Por ejemplo, NewsLibrary cobra uno o dos dólares por descargar copias de noticias archivadas. LifeQuote ofrece a los compradores de seguros comparaciones de precios de aproximadamente 50 compañías aseguradoras diferentes, luego cobra una comisión del 50 por ciento de la prima del primer año a la compañía elegida por el consumidor.
Ingresos por remisión	Ciertas compañías obtienen ingresos por remitir clientes a otras empresas. Edmunds recibe una “cuota de descubridor” cada vez que un cliente llena una forma de Auto-By-Tell en su sitio Edmunds.com, sin importar si se realiza o no la venta.

Al mismo tiempo, muchas compañías punto-com sobreviven e incluso prosperan en el mercado actual. De aquellos que sobrevivieron a la crisis, el 50 por ciento eran redituables a finales del año pasado. No obstante, para muchas compañías punto-com, incluidos algunos gigantes de Internet, la Web aún no es una proposición muy redituable. Las compañías que realizan comercio electrónico necesitan describir a sus inversionistas la forma en que eventualmente obtendrán utilidades; necesitan definir un modelo de ingresos y utilidades. La tabla 18.1 ilustra cómo los ingresos de las compañías punto-com provienen de varias fuentes.

Compañías tradicionales y *on line*

Al principio, muchas compañías establecidas decidieron abrir rápidamente sitios Web para informar acerca de sí mismas y de sus productos. Sin embargo, la mayoría se resistió a añadir comercio electrónico a sus sitios. A estas empresas les preocupaba que el hecho de vender sus productos o servicios *on line* compitiera con sus detallistas y agentes tradicionales, provocando un *conflicto de canal*. Por ejemplo, Hewlett-Packard temía que sus detallistas la abandonaran si vendía las mismas computadoras directamente *on line*. Merrill Lynch dudó en introducir el comercio de acciones *on line*, temiendo que sus propios agentes se rebelaran. Incluso la librería establecida en tiendas, Barnes & Noble, se demoró en abrir su sitio *on line* para desafiar a Amazon.com.

Estas compañías lucharon con la cuestión de cómo realizar ventas *on line* sin generar “carnibalismo” con las ventas de sus propias tiendas, revendedores o agentes. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que los riesgos de perder negocios ante los competidores *on line* eran mucho más grandes que el riesgo de molestar a los socios de canal. Si ellas no cometían “carnibalismo” con las ventas, sus competidores *on line* pronto lo harían. Así pues, la mayoría de las empresas tradicionales establecidas ahora prosperan como **compañías tradicionales y *on line***. Por ejemplo, las más de 1,000 supertiendas de artículos para oficina de Office Depot logran ventas anuales de \$12 mil millones en más de 20 países. Sin embargo, tal vez usted se sorprenda al saber que la mayor parte del crecimiento reciente de Office Depot no proviene de sus canales tradicionales, sino de Internet.

En tanto que las ventas de las tiendas de Office Depot se han estancado recientemente, sus ventas *on line* han aumentado, y ahora representan el 18.5 por ciento de sus ventas totales. Office Depot es ahora el tercer detallista electrónico más grande del mundo, después de Amazon.com y Dell. Las ventas en Internet han permitido que Office Depot establezca relaciones más profundas y personalizadas con clientes grandes y pequeños. Los “clientes con contrato” —los 80,000 o más negocios gran-

Compañías tradicionales y *on line*

Compañías tradicionales que han añadido el marketing electrónico a sus operaciones.

■ Comercio tradicional y *on line*: Ningún vendedor con presencia exclusiva *on line* o que sólo siga el modelo tradicional iguala el apoyo y la comodidad de llamar, conectarse o visitar que ofrece el modelo *on line* y tradicional de Office Depot.

des que han entablado relaciones con Office Depot— hacen pedidos personalizados *on line* que incluyen listas y precios de productos específicos 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 pedidos, disminuye el papeleo y acelera el proceso de los pedidos para los clientes. Al mismo tiempo, anima a las compañías a utilizar Office Depot como su única fuente de artículos para oficina. Incluso a las compañías más pequeñas les resulta más fácil y eficiente hacer pedidos *on line* durante las 24 horas del día. Un aspecto importante es que las operaciones que Office Depot realiza a través de Internet no roban ventas a sus tiendas. Por el contrario, el sitio OfficeDepot.com en realidad aumenta el tránsito en las tiendas al ayudar a los clientes a encontrar una tienda local y verificar las existencias. A la vez, las tiendas locales promueven el sitio Web por medio de quioscos. Si los clientes no encuentran lo que necesitan en los anaqueles, podrán ordenarlo de inmediato por Internet en el quiosco. De este modo, Office Depot ahora ofrece una gama completa de puntos de contacto y formas de entrega: *on line*, por teléfono o fax, y en las tiendas. Ningún vendedor con presencia exclusiva *on line* como tampoco ningún vendedor que sólo siga el modelo tradicional iguala el apoyo y la comodidad de llamar, conectarse o visitar que ofrece el modelo *on line* y tradicional de Office Depot.²³

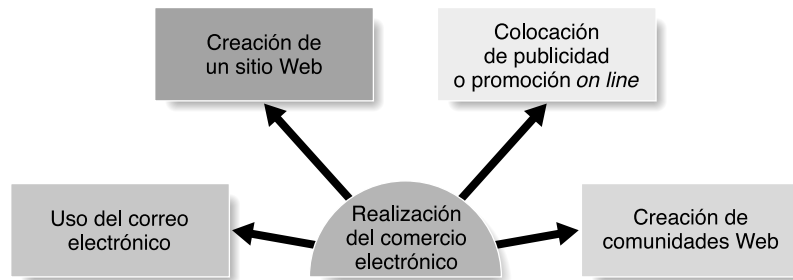
La mayoría de los comerciantes tradicionales y *on line* han encontrado formas para resolver los conflictos de canal. Por ejemplo, Gibson Guitars descubrió que, aunque sus distribuidores se sintieron muy contrariados cuando la compañía trató de vender guitarras directamente a los consumidores, no se opusieron a las ventas directas de accesorios, como cuerdas y partes de guitarras. A la empresa Avon le preocupó que las ventas directas *on line* pudieran dañar el negocio de sus representantes Avon, quienes habían desarrollado relaciones cercanas con sus clientes. Por fortuna, las investigaciones de la compañía mostraron poco traslape entre los clientes existentes y los clientes potenciales de Internet. Avon compartió sus hallazgos con las representantes y después inició su comercio *on line*. Como gratificación adicional para las representantes, Avon también ofreció ayudarles a establecer sus propios sitios Web.

A pesar de los posibles conflictos de canal, muchas compañías tradicionales y *on line* ahora tienen más éxito en Internet que sus competidores que sólo trabajan *on line*. De hecho, en un estudio sobre los 50 mejores sitios de ventas al detalle, evaluados por la cantidad de visitantes, el 56 por ciento correspondía a detallistas tradicionales y *on line*, mientras que el 44 por ciento correspondía a detallistas que sólo operan *on line*.²⁴

¿Cuál es la ventaja de las compañías tradicionales y *on line*? Las compañías establecidas como Office Depot, Williams Sonoma, Fidelity y Gap poseen nombres de marcas conocidos y confiables, y mayores recursos económicos; poseen grandes bases de clientes, mayor conocimiento y experiencia en la industria, y buenas relaciones con proveedores importantes. Al combinar el comercio *on line* con las operaciones tradicionales establecidas, están en condiciones de ofrecer más opciones a los clientes. Por ejemplo, los consumidores pueden elegir la comodidad y el surtido de las compras *on line* durante las 24 horas del día, la mayor experiencia personal y práctica

FIGURA 18.4

Establecimiento del comercio electrónico.



de las compras en las tiendas, o ambos. Los consumidores pueden comprar mercancía *on line*, y luego devolver productos no deseados con facilidad en una tienda cercana. Por ejemplo, aquellos que desean hacer negocios con Fidelity Investments sólo tienen que llamar por teléfono a uno de sus agentes, visitar el sitio Web de la compañía, o visitar su sucursal local. Esto permite que Fidelity haga una poderosa invitación en su anuncio: “Llame, visite o conéctese con Fidelity Investments.”

Establecimiento en el marketing electrónico

Es evidente que todas las compañías necesitan considerar la posibilidad de penetrar en el comercio electrónico. Las compañías realizan comercio electrónico en alguna de las cuatro formas que se ilustran en la figura 18.4: creando un sitio Web, colocando anuncios *on line*, formando o participando en comunidades Web o utilizando el correo electrónico.

Creación de un sitio Web

Para la mayoría de las empresas, el primer paso para realizar marketing electrónico consiste en crear un sitio Web. Sin embargo, además de establecer un sitio Web, los comerciantes deben diseñar un sitio atractivo y encontrar formas para que los consumidores lo visiten, permanezcan en él y regresen con frecuencia.

TIPOS DE SITIOS WEB Los sitios Web varían mucho con respecto a su propósito y a su contenido. El tipo más básico es el **sitio Web corporativo**. Estos sitios están diseñados para lograr la buena disposición de los consumidores y para complementar otros canales de ventas, más que para vender los productos de la empresa de forma directa. Por ejemplo, usted no podrá comprar helados en benjerrys.com, pero sí podrá conocer todo acerca de la filosofía, los productos y la ubicación de la compañía Ben & Jerry. O bien podrá visitar el área Fun Stuff y en-

Sitio Web corporativo

Sitio Web que trata de incrementar la buena voluntad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que vender los productos de la compañía directamente.

- Sitio Web corporativo: Usted no podrá comprar helados en el sitio Web de Ben & Jerry's, pero conocerá todo acerca de la compañía Ben & Jerry's y hacer muchas “cosas divertidas”.



viar una tarjeta electrónica gratuita a un amigo, suscribirse a la hoja informativa Chunk Mail o pasar el tiempo jugando Scooper Challenge o Damas Virtuales.

Los sitios Web corporativos generalmente ofrecen una amplia variedad de información y otras características en un esfuerzo por responder las preguntas de los clientes, forjar relaciones más cercanas con ellos y generar entusiasmo por la compañía. En general, estos sitios sirven para informar acerca de la historia de la compañía, su misión y filosofía, y los productos y servicios que ofrece. También informan acerca de eventos actuales, del personal de la empresa, del desempeño financiero y de oportunidades de empleo. La mayoría de los sitios Web corporativos también ofrecen entretenimiento para atraer y retener a los visitantes. Por último, los sitios también brindan oportunidades a los clientes para plantear preguntas o hacer comentarios por correo electrónico.

Sitio Web de marketing

Sitio Web que incorpora a los consumidores en interacciones que los acercan a una compra directa u otro resultado de marketing.

Otras compañías cuentan con un **sitio Web de marketing**. Estos sitios permiten a los consumidores participar en una interacción que los acerca a una compra directa o a otro resultado de marketing. Estos sitios incluyen catálogos, consejos de compras y elementos promocionales como cupones, eventos de ventas o concursos. Por ejemplo, quienes visitan SonyStyle.com tienen la oportunidad de buscar entre docenas de categorías de productos Sony, revisar características detalladas y listas de especificaciones de artículos, leer comentarios de expertos sobre los productos y revisar las últimas ofertas. Los visitantes pueden hacer pedidos *on line* de los productos Sony que desean, y pagar con tarjeta de crédito, todo con unos cuantos clics. Las compañías promueven de forma intensiva sus sitios Web de marketing en su publicidad en medios impresos, en radio y televisión, y por medio de “anuncios con vínculos” que aparecen en otros sitios Web.

Toyota opera un sitio Web de marketing en www.toyota.com. Una vez que un cliente potencial entra al sitio, el fabricante de automóviles no pierde tiempo en tratar de convertir la averiguación en una venta. El sitio ofrece abundante información útil y una cochera llena de elementos interactivos de venta, como descripciones detalladas de modelos Toyota actuales e información sobre la ubicación y los servicios de los concesionarios, además de mapas y vínculos Web con los distribuidores. Los visitantes que desean ir más lejos tienen a su disposición Shop@Toyota para elegir un auto, seleccionar equipo, fijar un precio y luego ponerse en contacto con un concesionario, e incluso solicitar un crédito. O bien, las personas llenan una forma de pedido *on line* (proporcionando nombre, dirección, número telefónico y dirección electrónica) para recibir folletos y un CD-ROM interactivo gratuito que muestra las características de los modelos Toyota. Es muy probable que antes de que llegue el CD-ROM, un concesionario local llame al potencial cliente para invitarlo a una prueba de manejo. El sitio Web de Toyota ha reemplazado a su número 800 como la principal fuente de clientes.

Los comerciantes B2B también hacen buen uso de los sitios Web de marketing. Por ejemplo, los clientes que visitan el sitio Web de GE Plastics tienen a su alcance más de 1,500 páginas de información para obtener respuestas acerca de los productos de la compañía a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo. El sitio Web de FedEx permite que los clientes programen sus propios envíos, soliciten que sus paquetes se recojan y que se rastreen durante el transporte.

DISEÑO DE SITIOS WEB EFICACES Crear un sitio Web es una cosa; lograr que la gente lo *visite* es otra. La clave consiste en crear valor y entusiasmo suficientes para que los clientes acudan al sitio, permanezcan en él y regresen. Los usuarios actuales de Internet abandonan con rapidez cualquier sitio Web que no les sirve. “Ya sea que la gente navegue en Internet por razones de trabajo o por razones personales”, comenta un experto en diseño de sitios Web, “si un sitio no cumple con sus expectativas, las dos terceras partes de los visitantes dicen que no regresan, ni ahora ni nunca. Ellos visitan un sitio y se van, y uno nunca lo sabe. A esto lo llamamos la pena de muerte de Internet”.²⁵ Por eso es que las compañías deben revisar constantemente su sitios para mantenerlos actualizados, frescos y útiles, lo que implica tiempo y dinero; pero los gastos son necesarios si el comerciante electrónico desea sobresalir entre la confusión de Internet.

Además, muchos comerciantes *on line* gastan mucho dinero en buena publicidad al estilo antiguo y otros métodos de marketing fuera de Internet para atraer visitantes a sus sitios. Por ejemplo, Mitsubishi recientemente lanzó un costoso anuncio en el Súper Bowl para atraer visitantes a su sitio Web Galant. El anuncio mostraba una prueba para evitar choques que comparaba la maniobrabilidad de un automóvil Galant GTS con la de un Toyota Camry; para descubrir lo que sucedía, los televidentes debían visitar el sitio Web. El anuncio atrajo a 1.6 millones de visitantes.²⁶

Para ciertos tipos de productos, es fácil atraer visitantes. Los consumidores que adquieren automóviles nuevos, computadoras o servicios financieros se muestran abiertos a la información de las iniciativas de marketing de los vendedores. Sin embargo, los vendedores de productos con menos participación enfrentan el difícil reto de atraer visitantes a su sitio Web. Como señala un veterano, “si usted está buscando una computadora y ve un anuncio de Internet que dice ‘Hicimos una evaluación de las 12 mejores computadoras’, usted dará un clic sobre el anuncio. [Sin embargo] ¿qué tipo de anuncio de Internet podría motivar a un consumidor a visitar dentalfloss.com?”.²⁷

Cuando se trata de productos que despiertan poco interés, el sitio Web corporativo de la compañía servirá para responder preguntas de los clientes, promover su buena disposición y entusiasmo, complementar los esfuerzos de ventas por medio de otros canales y recibir retroa-

limentación de los clientes. Por ejemplo, a pesar de que el sitio Web Candystand de LifeSavers (Salvavidas) de Kraft Food no vende dulces, sí genera un gran entusiasmo y apoyo de ventas:

El entretenido sitio Web de LifeSavers, Candystand, repleto de videojuegos gratuitos, sorteos interminables y ofertas de muestras, ha dado un rostro fresco a una marca que los niños antes percibían como un dulce aburrido para adultos. Los visitantes del sitio —principalmente niños y adolescentes— no sólo pasan por él, sino que hacen clic durante un promedio de 27 minutos, para jugar Foul Shot Shootout, Stingin' Red Ants Run, Arctic 3D Racer y participar en docenas de juegos recreativos. Al mismo tiempo, permanecen sumergidos en un halo de LifeSavers que muestra información acerca de los productos. “Nuestra filosofía consiste en crear una experiencia estimulante *on line*, que refleje la diversión y la calidad asociadas con las marcas LifeSavers”, afirma el gerente de nuevos medios de la empresa. “Por aproximadamente el costo de producción de dos anuncios televisivos, tenemos un vehículo de marketing que está disponible 24 horas al día, siete días de la semana, 365 días al año.”

Aunque Candystand.com no ha vendido directamente ni un solo paquete de dulces, los comentarios que genera el sitio lo convierten en un vehículo ideal para ofrecer a los consumidores la primera imagen de un producto nuevo, generalmente acompañada con la oferta de obtener muestras gratis por correo. Además, los representantes de LifeSavers utilizan el sitio como una palanca de ventas para ayudar a cerrar tratos de distribución cuando hablan con vendedores al detalle. Además, el sitio funciona como un canal eficiente para obtener retroalimentación de los clientes. Su espacio “¿Usted qué piensa?”, ha generado cientos de miles de respuestas desde que el sitio inició hace seis años. “Se trata de comunicación instantánea que pasamos directamente a nuestro personal de marca”, afirma el gerente. Los comentarios reunidos en el sitio Web dieron como resultado un mejor empaque para uno de los productos LifeSavers, y el renacimiento de un sabor abandonado. Candystand es ahora el sitio Web número uno de los bienes de consumo empacados, y atrae a más del doble de personas que el sitio que ocupa el segundo lugar.²⁸

El principal reto consiste en diseñar un sitio Web que sea atractivo a primera vista, y lo suficientemente interesante para motivar visitas repetidas. En años recientes, la mayoría de los primeros sitios Web que se basaban en texto han cedido el paso a sitios muy elaborados desde el punto de vista gráfico que ofrecen texto, sonido y animación (para ver algunos ejemplos, visite www.sonystyle.com o www.nike.com). Un experto sugiere que para atraer a nuevos visitantes y para fomentar las visitas repetidas, los comerciantes electrónicos deben poner mucha atención a las siete C del diseño eficaz de un sitio Web:²⁹

- **Contexto:** La distribución y el diseño del sitio.
- **Contenido:** El texto, las imágenes, el sonido y el video que presenta el sitio Web.
- **Comunidad:** Las formas en que el sitio facilita la comunicación entre usuarios.
- **Personalización** (en inglés, *customization*): La capacidad del sitio para ajustarse a distintos usuarios o para permitir que éstos personalicen el sitio.
- **Comunicación:** Las formas en que se permite la comunicación del sitio con el usuario, de este último con el sitio, o bien, la comunicación bidireccional.
- **Conexión:** La vinculación del sitio con otros.
- **Comercio:** La capacidad del sitio para facilitar las transacciones comerciales.

Como mínimo, un sitio Web debería ser fácil de usar y físicamente atractivo. Sin embargo, en última instancia, los sitios Web también deben ser *útiles*. “Lo primordial: La gente prefiere la sustancia que el estilo, la utilidad que el brillo”, afirma un analista. “La gente desea obtener lo que quiere con rapidez. Los navegantes deberían saber casi tan pronto como entran a un sitio por qué les conviene permanecer en él, qué hay ahí para ellos.”³⁰ De esta forma, los sitios Web eficaces contienen información profunda y útil, herramientas interactivas que ayudan a los compradores a encontrar y evaluar productos de interés, vínculos con otros sitios relacionados, promociones y aspectos de entretenimiento que despierten emociones significativas.

Por ejemplo, además de compras cómodas *on line*, Clinique.com ofrece información detallada acerca de cosméticos, una biblioteca de consejos de belleza, una computadora para determinar el tipo de piel del comprador, consejos de expertos visitantes, un cartel de avisos, una guía para novias, un directorio de nuevos productos e información de precios. Burpee.com ofrece a los aspirantes a jardineros todo lo que necesitan para lograr que este año su jardín sea el mejor. Además de vender miles de semillas y plantas, el sitio ofrece un surtido increíble de recursos de información, incluyendo un Garden Wizard (para ayudar a los nuevos jardineros a elegir las mejores plantas para condiciones específicas de sol y tierra), la Burpee Garden School (clases *on line* sobre plantas y su cuidado), un archivo de artículos de servicio relevantes, y la oportunidad de suscribirse a una hoja informativa por correo electrónico que contiene consejos oportunos y secretos sobre jardinería.

De cuando en cuando, una compañía necesita reevaluar el atractivo y la utilidad de su sitio Web. Una forma de hacerlo consiste en pedir la opinión de expertos en el diseño de estos

■ Sitios Web eficaces: Al aplicar las 7 C del diseño eficaz de un sitio Web, ¿es éste un buen sitio? (Véase <http://www.altoids.com>).



sitios. Sin embargo, una mejor forma consiste en pedir a los propios usuarios que evalúen lo que les agrada y desagrada del sitio. Por ejemplo, el sitio Web de Otis Elevator Company da servicio a 20,000 clientes registrados, entre ellos, arquitectos, contratistas generales, gerentes de construcción y otros profesionistas interesados en los elevadores. El sitio, disponible en 52 países y 26 idiomas, brinda una gran cantidad de información útil sobre modernización, mantenimiento y seguridad, además de esquemas de diversos modelos Otis. Para evaluar la satisfacción de los usuarios con su sitio complejo, Otis realiza encuestas telefónicas trimestrales con 200 clientes en la mitad de los países donde opera. Este seguimiento de la satisfacción de los clientes ha permitido efectuar muchas mejoras al sitio. Por ejemplo, Otis descubrió que a algunos clientes se les dificultaba localizar una oficina local de Otis, por lo que la compañía añadió un elemento para localizar oficinas.³¹

Colocación de anuncios y promociones *on line*

Los comerciantes electrónicos recurren a la **publicidad *on line*** para construir sus marcas de Internet o para atraer visitantes a sus sitios Web. A continuación analizamos diversas formas de publicidad y promociones *on line*, así como su futuro.

FORMAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES *ON LINE* Los anuncios emergentes *on line* aparecen mientras los usuarios de Internet están navegando. Este tipo de anuncios incluyen *banners* y *tickers* (anuncios que se mueven a través de la pantalla). Un usuario de la Web o un suscriptor de America Online que busca horarios o tarifas de líneas aéreas podría encontrar un anuncio intermitente en la pantalla que diga "¡Alquile un automóvil de Alamo y obtenga hasta 2 días gratis!" Para atraer visitantes a su sitio Web, Toyota patrocina anuncios banner en otros sitios que van desde ESPN SportZone (www.espn.com) hasta Parent Soup (www.parentsoup.com). Los anunciantes pagan hasta \$100,000 para colocar un banner en la parte superior de la página principal de espn.com durante 24 horas.³²

Otros formatos de anuncios *on line* son los *skyscrapers* (anuncios altos y delgados que se ubican a un costado de una página Web) y los *rectangles* (recuadros que son mucho más grandes que un banner). Los *intersticiales* son anuncios *on line* que aparecen entre los cambios de sitio Web. Las personas que visitan el área deportiva de www.msnbc.com podrían ver de manera repentina una ventana separada que vende cámaras de video inalámbricas. Anuncios del medicamento para el dolor de cabeza Tylenol, de Johnson & Johnson, aparecen en los sitios Web de agentes de bolsa cada vez que el mercado de valores cae 100 punto o más.

Publicidad *on line*

Publicidad que aparece mientras los consumidores están navegando en Internet, incluyendo anuncios banner y ticker, intersticiales, skyscrapers y otros tipos.

Los *patrocinios de contenido* son otra forma de promoción en Internet. Muchas compañías logran exponer su nombre en Internet al patrocinar contenidos especiales de diversos sitios Web, como noticias o información financiera. Por ejemplo, Advil patrocina el reporte de lesiones de ESPN SportZone y General Mills patrocina una área de AOL llamada Quick Meals for Kids. El patrocinador paga por mostrar el contenido y, al mismo tiempo, recibe reconocimiento como el proveedor del servicio específico en el sitio Web. Los patrocinios funcionan mejor cuando se colocan en sitios cuidadosamente elegidos, donde puedan ofrecer información o servicios pertinentes para el público.

Los comerciantes electrónicos también tienen la opción de aparecer en *micrositios*, es decir, áreas limitadas en la Web que una compañía externa sostiene y maneja. Por ejemplo, una compañía de seguros podría crear un micrositio en un sitio de venta de automóviles, para dar consejos a los compradores de autos y, al mismo tiempo, anunciar sus ofertas. Algunas compañías de Internet también establecen alianzas y programas de afiliación, en los que trabajan con otras compañías *on line* para “anunciarse” unas a otras. AOL ha creado muchas alianzas exitosas con otras compañías, y menciona sus nombres en su sitio. Amazon.com tiene más de 350,000 afiliados que colocan banners de Amazon.com en sus sitios Web.

Por último, los comerciantes *on line* utilizan el **marketing viral**, que es la versión de Internet del marketing de boca en boca. Como señala un observador, el marketing viral es “una extensión de la forma más antigua de publicidad en el mundo, la comunicación interpersonal, en la plataforma más novedosa, Internet”. El marketing viral implica crear un mensaje de correo electrónico u otro evento de marketing que sea tan “infeccioso” que los clientes deseen enviarlo a sus amigos. Como los clientes comunican el mensaje o promoción a otros, el marketing viral resulta muy barato. Además, cuando la información proviene de un amigo, existen mayores probabilidades de que el receptor abra el correo y lo lea. “La idea es lograr que los clientes hagan marketing por la empresa”, señala un experto en marketing viral. Considere este ejemplo:³³

Gillette utilizó marketing viral para introducir su máquina de afeitar Venus de tres navajas para damas. Para llegar a las estudiantes universitarias, Gillette diseñó un camión que viajó por el circuito de vacacionistas de primavera en Florida, estacionándose diariamente cerca de una playa. Luego, se invitaba a las mujeres a acercarse y recibir un poco de aromaterapia, a conocer Venus, a participar en concursos llamados “Celebra la diosa que hay en ti”, y a crear una tarjeta digital de felicitación con su fotografía disfrutando de la playa. La parte viral surgió en el momento en que las jóvenes enviaron por correo electrónico la tarjeta digital a sus amigas. Los mensajes enviados por correo electrónico incluían de manera automática la oportunidad de que las amigas también participaran en los concursos. Si las receptoras de los correos electrónicos entraban al concurso, veían un anuncio de la máquina de afeitar Venus. Aproximadamente el 20 por ciento de la participación provino de las tarjetas de marketing viral, ampliando de manera importante el público que se alcanzó con las promociones de la playa.

El marketing viral también resulta útil para los comerciantes B2B. Por ejemplo, para mejorar las relaciones con los clientes, Hewlett-Packard envió correos electrónicos con hojas informativas personalizadas a los clientes registrados *on line*. Las hojas informativas contenían información acerca de la optimización del desempeño de productos y servicios H-P. Eso estaba bien, pero he aquí la mejor parte: las hojas informativas también incluían un icono para que los clientes las enviaran a sus amigos o colegas. Al hacer clic sobre el icono, los clientes entraban a un sitio Web donde podían escribir la dirección electrónica de sus amigos y un comentario, y luego enviarla. El sistema insertaba el mensaje en la parte superior de la hoja informativa y transmitía todo por correo al amigo. Luego, se les preguntaba a los nuevos receptores si deseaban recibir futuras hojas informativas H-P. En este caso de marketing viral de libro de texto, Hewlett-Packard cumplió su meta de dirigir a los clientes a su sitio Web y, a final de cuentas, aumentar las ventas a bajo costo. “De los individuos registrados en nuestra lista de correo electrónico original, el índice de participación fue de entre el 10 y el 15 por ciento”, afirma un directivo de H-P. “En el caso de las personas que recibieron la hoja informativa de un amigo o colega, el índice de participación fue de entre el 25 y el 40 por ciento.”³⁴

EL FUTURO DE LA PUBLICIDAD ON LINE La publicidad *on line* tiene un propósito útil, especialmente como complemento de otras actividades de marketing. Sin embargo, Internet no se convertirá pronto en rival de los principales medios impresos o de la televisión. Los costos son razonables comparados con los de los medios publicitarios, pero los navegantes de Internet a menudo ignoran con facilidad este tipo de publicidad. Como resultado, la publicidad *on line* sólo juega un papel menor en la mayor parte de las mezclas promocionales. El año pasado, los gastos en publicidad *on line* alcanzaron sólo los \$7 mil millones de dólares, alrededor de un 3 por ciento de los gastos totales de la publicidad que se realiza fuera de Internet.³⁵

No obstante, la publicidad *on line* cada vez tiene un papel más importante en la mezcla de marketing de muchos anunciantes. Con base en estudios recientes, el Interactive Advertising Bureau sugiere que la publicidad *on line* debería representar entre el 10 y el 15 por ciento de la mezcla total de medios en categorías de productos de baja importancia como los artículos em-

Marketing viral

La versión de Internet del marketing de boca en boca; se trata de correos electrónicos u otros sucesos de marketing que son tan “infecciosos” que los clientes desean pasarlos a sus amigos.

Marketing real 18.1

Ventas a toda máquina

Aunque el crecimiento del comercio electrónico es menor al esperado, Submarino y Americanas.com prueban que el negocio vale. Una mañana de intensa agitación en el barrio paulista de Barra Funda, en un gran terreno cercado por elevados muros, tensos guardias guiados por cámaras de vigilancia empuñan sus armas para supervisar el tráfico de las decenas de camiones, motos y minivans que entran y salen del centro de distribución de la empresa de comercio electrónico Submarino. Los motociclistas llevan regalos de última hora. Son CD, teléfonos celulares, reproductores de DVD y cámaras fotográficas digitales que valen unos \$70 dólares en promedio. Este Día del Padre, Submarino vendió un 40 por ciento más que en la misma celebración de 2003.

Paseando por sus pasillos, ambientados con pinturas de escotillas y salas bautizadas con accidentes geográficos —como Cabo de Hornos o Galápagos—, el comandante de esta nave no se sorprende con el movimiento. “El nuestro es un negocio que necesita de escalas”, afirma Flávio Benicio Jansen Ferreira, director general de Submarino S.A.

Jansen, quien comenzó en la empresa como director de tecnología, es el único del equipo original de cinco ejecutivos que permanece en ella desde su fundación. La punto-com, fundada en 1999 para ser la “Amazon.com latinoamericana”, creció un 62 por ciento en 2003, alcanzando ventas de \$73 millones. Desde julio de 2002, la empresa afirma operar con EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) positivo, pero no revela su monto.

Al igual que Submarino, algunas cadenas de comercio también fortalecieron sus posiciones *on line*, como Lojas Americanas y las librerías Cultura y Saraiva. Están demostrando que el comercio electrónico en Brasil, el país latinoamericano más avanzado en estas lides, deja la infancia y comienza a madurar. Según la consultora E-Consulting, de São Paulo, el comercio electrónico brasileño movió \$1,700 millones en 2003, es decir, un 23.7 por ciento más que el año anterior, incluyendo automóviles y turismo. Los bienes de consumo llegaron a \$500 millones. Aunque significó un crecimiento del 62 por ciento, aún está lejos de los \$56,000 millones de Estados Unidos. “Decir que el comercio electrónico ya es un éxito sería exagerar”, indica Daniel Domeneghetti, director de estrategia de E-Consulting, en São Paulo. “Pero va en ese camino.”

Ocurre que el mercado no ha crecido como se esperaba. Según Sergio Lozinsky, líder de estrategia de IBM Consulting Services para América Latina, sí evolucionó y también creó una cultura nueva, pero aún falta masa crítica. De hecho, quedan pocos de los emprendimientos nacidos durante la fiebre punto-com de finales de la década de 1990. La mayoría fue desactivado o incorporado por empresas mayores. “Las que sobrevivieron la fase inicial están en equilibrio, pero el mercado está aún lejos de consolidarse”, señala Paulo Humberg, director general en São Paulo de A5 TMT Company y ex ejecutivo de varias firmas de comercio electrónico.

La receta de los sobrevivientes sigue siendo fácil de enunciar. “Fuimos aceitando la máquina, aprendiendo la lección dentro de casa”, dice Vicente Rezende, gerente de Marketing de Americanas.com, versión *on line* de una de las más populares cadenas de tiendas brasileñas. Y es que por aceitar la máquina del comercio electrónico, debe entenderse conectar el ambiente virtual de compras que hace el consumidor desde su computadora con una estructura logística similar a la de las grandes redes de comercio. Pero con entrega a domicilio, con tiempos de reposición más rápidos y contando con menos capital.

En el caso de Submarino, la sequía de dinero que siguió al reventón de la burbuja de Internet en 2000, significó también el fin de los planes de IPO en el Nasdaq y de la operación internacional. Submarino debió vender sus filiales en México y España, y cerrar las argentina y portuguesa. “Nos frustramos, pero decidimos reestructurar la operación para hacer rentable la operación brasileña”, reconoce Jansen. Cada vez que hoy llega una orden de compra desde Internet a Submarino, se imprime y un empleado reúne rápidamente los productos adquiridos. Los corredores y repisas están bien señalizados y cada categoría se identifica con códigos de barras. Los productos llegan al área de envíos, cercada por montañas de cajas, bolitas de plumavit y plástico con burbujas de protección. El envío se hace a través del servicios de correos o de cooperativas de motociclistas que prometen hacer la entrega en 24 horas.

Para atraer clientes, Submarino usa las mismas tácticas de los detallistas convencionales: promociones relámpago, pagos en cuotas y sorteos. En el Día del Padre, por ejemplo, las compras podían dividirse en diez pagos, con la posibilidad de ganar un viaje a España para asistir a un partido del Real Madrid. Además, Submarino tiene una mezcla de productos que es la envidia de cualquier tienda por departamentos: marcas exclusivas como joyas Swarovski, chocolates Lindt, calzados Timberland y perfumes Chanel, y variedades de libros y CD, computadoras, teléfonos y equipo para automóviles.

La variedad de la oferta es uno de los triunfos del comercio electrónico sobre el comercio tradicional. “Habitualmente es mejor montar un stock de CD para una tienda *on line* de lo que es una física”, afirma Vicente Rezende, gerente de marketing de Americanas.com, otro de los exitosos modelos de comercio electrónico de Brasil. Al contrario de Amélia, la extinta tienda electrónica de la cadena de supermercados Pão de Açúcar, Americanas.com usó su misma marca para aprovechar las sinergias con su popular red de tiendas por departamentos. Así ahorró costos de marketing.

Americanas.com entró en azul en 2003, cuando facturó cerca de \$90 millones, es decir, un 60 por ciento más que en 2002. Rezende asegura haber salvado barreras consideradas insuperables en el país, como la compra por catálogo y el uso de la tarjeta de crédito en Internet. “El mercado crecerá más cuando integre la cultura del consumidor gracias a un servicio cómodo y eficiente”, señala. Es lo ideal, claro. Mas, a juzgar por la agitación tras los muros de Submarino y Americanas.com, es perceptible que muchos consumidores ya están en la red.

Fuente: “Ventas a toda máquina”, *América Economía on Line*, Max Alberto Gonzales, São Paulo, núm. 285, 10 de octubre de 2004.

pacados. Kimberly-Clark descubrió que un aumento en los niveles de la publicidad *on line* elevó el impacto de la campaña publicitaria de su línea Kleenex SoftPack.³⁶

Kimberly-Clark gastaba el 75 por ciento de su presupuesto para SoftPack en publicidad televisiva, el 23 por ciento en publicidad impresa y sólo el 2 por ciento *on line*. Sin embargo, los anuncios de televisión sólo llegan al 42 por ciento del público meta de Kleenex. Al aumentar sus gastos *on line* en más de un 10 por ciento, Kimberly compensó el bajo alcance de la televisión y complementó su publicidad en revistas. La combinación de publicidad impresa y *on line* incrementó la conciencia

de marca de SoftPack entre su público meta del 34.7 por ciento al 42.7 por ciento; la imagen de marca del 35 por ciento al 41.8 por ciento; la prueba de producto del 43.9 por ciento al 55.7 por ciento; y la intención de compra del 24.2 al 34 por ciento. “Fue sorprendente el impactante aumento de algunas [mediciones] de marca”, comenta un ejecutivo de publicidad de Kimberly-Clark.

Algunos sitio Web como Google han tenido mucho éxito al crear procesos y entornos de publicidad *on line* eficaces. Las propias compañías también están descubriendo formas y usos más eficaces de la publicidad *on line*; están aprovechando las nuevas tecnologías para crear anuncios más atrevidos y de mayor impacto. Por ejemplo, está aumentando el uso de anuncios enriquecidos con medios, como los anuncios que se mueven a través de la pantalla o que incluyen video y audio. Delta Airlines recientemente exhibió un anuncio de este tipo en varios sitios deportivos. El anuncio mostraba a un jugador de béisbol que aparecía en la esquina de la pantalla golpeando una pelota y luego aparecía un anuncio en la pantalla con el sonido y la imagen de una pelota rompiendo una ventana. El anuncio termina con el siguiente mensaje: “Esa pelota está aquí afuera, y usted también lo está.” Se trata de un anuncio que invita a los fanáticos a ganar un viaje para ver jugar a su equipo favorito en otra ciudad.

Algunos publicistas crean comerciales de entretenimiento similares a los de la televisión, pero que sólo se presentan en Internet.

¡MIRE! Aquí en la PC; es un banner. No, es un anuncio emergente. No, es un anuncio exclusivo de Internet de American Express que presenta a Jerry Seinfeld con Superman. En el entretenido “Webisodio” de 5 minutos de American Express, Seinfeld y Superman pasean por Nueva York hablando de, bueno, de nada. De repente un ladrón callejero roba el nuevo reproductor de DVD de Seinfeld. El hombre de acero entra en acción y atrapa al maleante, pero daña el reproductor de DVD en el proceso. Por fortuna, Seinfeld lo compró con su tarjeta American Express que cubre el daño. Al patrocinar un comercial como éste, la compañía se une a una larga lista de comerciantes que elaboran anuncios que sólo están disponibles para los usuarios de computadoras. Los anuncios tratan de evitar que se les considere como vendedores insistentes al atraer a consumidores ocupados, educados, adinerados y conocedores de los medios de comunicación —como Jerry Seinfeld— que ahora ven menos televisión porque se conectan más a Internet. “Estamos tratando de llegar a los consumidores donde se encuentran ahora, en Internet”, afirma un ejecutivo de marketing de American Express. “Tratamos de crear contenidos de medios donde la gente realmente decide observar.” Y en verdad decidieron observar. El creativo y vistoso anuncio *on line* recibió 1.1 millones de visitantes sólo en las primeras dos semanas.³⁷

Creación o participación en comunidades Web

La gran aceptación de los foros y de los grupos de discusión ha hecho proliferar los sitios Web patrocinados a nivel comercial, llamados **comunidades Web**, las cuales aprovechan el contacto entre los consumidores que existe en Internet. Este tipo de sitios permite que los miembros se congreguen *on line* e intercambien puntos de vista sobre temas de interés común. Estos sitios son el equivalente ciberespacial de una cafetería Starbucks, un lugar donde todos conocen la dirección de correo electrónico de uno.

Por ejemplo, iVillage.com es una comunidad Web en la que las mujeres intercambian puntos de vista y obtienen información, apoyo y soluciones sobre temas y noticias como familia, alimentos, buen estado físico, relaciones, relajación, hogar y jardinería, o sobre cualquier otro tema. El sitio reúne a más de 16 millones de visitantes al mes, por arriba de revistas como *Cosmopolitan*, *Glamour* y *Vogue*. Otro ejemplo es MyFamily.com, que aspira a convertirse en la comunidad *on line* más grande y más activa del mundo para las familias. Ofrece sitios Web familiares gratuitos y privados donde las personas se reúnen *on line* para sostener pláticas familiares, compartir noticias sobre la familia, crear álbumes de fotografías *on line*, mantener un calendario de eventos familiares, compartir información sobre la historia familiar, crear árboles genealógicos en conjunto y adquirir regalos para sus seres queridos de forma rápida y fácil.³⁸

Las personas que visitan estos vecindarios de Internet desarrollan un fuerte sentido comunitario. Estas comunidades son atractivas para los anunciantes ya que propician visitas frecuentes y prolongadas de consumidores con intereses comunes y características demográficas bien definidas. Por ejemplo, iVillage.com ofrece un ambiente ideal para anuncios *on line* de compañías como Procter & Gamble, Kimberly Clark, Avon, Clairol, Hallmark y otras empresas dirigidas a mujeres consumidoras. MyFamily.com alberga a Shops@MyFamily, donde compañías como Disney, Kodak, Hallmark, Compaq, Hewlett-Packard y Microsoft anuncian y venden sus productos dirigidos a las familias.

Existen comunidades Web relacionadas con aspectos sociales o laborales. Una exitosa comunidad relacionada con el trabajo es @griculture Online. Este sitio ofrece precios de artículos, noticias agrícolas recientes y salas de chat de todos tipos. Los navegantes rurales pueden visitar la Cafetería Electrónica y reírse con el último chiste del mundo agrícola o unirse a una discusión sobre el control de los quistes nematodos de la soya. @griculture Online ha tenido

Comunidades Web

Sitios Web en los que los miembros se reúnen *on line* e intercambian puntos de vista sobre temas de interés común.



■ Comunidades Web: Las personas que visitan ciertos vecindarios en Internet desarrollan un fuerte sentido comunitario.

mucho éxito, ya que atrae a casi 5 millones de visitantes cada mes. Así, el sitio representa un entorno publicitario excelente para compañías como John Deere, Chevy Truck y Farm Bureau, los cuales patrocinan algunas áreas del sitio.³⁹

Uso del correo electrónico

El correo electrónico apareció en escena como una importante herramienta del comercio electrónico. Un estudio reciente de gerentes de publicidad, de marca y de marketing reveló que casi la mitad de todas las compañías B2B y B2C encuestadas utilizan el marketing por correo electrónico para llegar a los consumidores. Otro estudio descubrió que casi el 80 por ciento de los consumidores con acceso a Internet ven anuncios en correos electrónicos al menos una vez al día. Jupiter Media Metrix estima que para el año 2008 las compañías gastarán \$6,100 millones al año en marketing por correo electrónico, en contraste con el gasto de \$164 millones en 1999.⁴⁰

Para competir de manera eficaz en este entorno cada vez más saturado de los correos electrónicos, los mercadólogos diseñan mensajes “enriquecidos”, es decir, con animación, interactivos y personalizados, con audio y video. Luego, dirigen estos mensajes atractivos con mayor cuidado a las personas que los desean y que están dispuestas a responder. Considere a Nintendo, una empresa ideal para el marketing basado en el correo electrónico:

Los jóvenes conocedores y fanáticos de los juegos de computadoras realmente esperan las hojas informativas mensuales que Nintendo envía por correo electrónico, las cuales incluyen consejos para los jugadores, además de anuncios de nuevos y emocionantes juegos. Cuando la compañía lanzó su Star Fox Adventure en 2002, creó una campaña intensiva por correo electrónico durante las semanas previas y posteriores al lanzamiento del producto. La campaña incluyó una variedad de mensajes dirigidos a clientes potenciales. “Cada mensaje tiene una apariencia y una sensación distinta, y [...] eso provoca entusiasmo por Nintendo”, señala un ejecutivo que trabaja en la cuenta. ¿La respuesta? Más de una tercera parte de todos los receptores abrieron los correos electrónicos, e hicieron algo más que sólo ver el mensaje —los índices de visitas superaron el 10 por ciento. Casi dos terceras partes de los indivi-

duos que abrieron el mensaje vieron el video completo de 30 segundos que lo acompañaba. Nintendo también obtuvo valiosos datos del 20 por ciento de las personas que respondieron una encuesta anexa. Aunque la compañía temía que el envío de mensajes pudiera provocar una “fatiga de listas” e irritar a los clientes, la campaña recibió muy pocas respuestas negativas. El índice de cancelación de suscripciones fue menor al 1 por ciento.⁴¹

Correo basura

Mensajes comerciales por medio de correo electrónico que no fueron solicitados y que son indeseables.

Al igual que con otros tipos de marketing *on line*, las compañías deben tener cuidado de no provocar resentimiento entre los usuarios de Internet que ya están saturados de “correo electrónico basura”. El reciente aumento vertiginoso del **correo basura**, es decir, mensajes comerciales que se envían por medio del correo electrónico que no fueron solicitados, que son indeseables y que abarrotan nuestros buzones de correo, ha provocado frustración y enojo entre los consumidores. Los comerciantes por correo electrónico se ubican en una línea delgada entre añadir valor para los clientes y ser impertinentes (véase Marketing real 18.2).

Las compañías deben cuidarse de no irritar a los consumidores enviando correos electrónicos no deseados para promover sus productos. Netiquette, las reglas implícitas que guían las buenas costumbres en Internet, sugiere a los comerciantes que pidan permiso a los clientes para enviarles promociones de ventas por correo electrónico. Además, deberían indicar a los receptores la forma de “aceptar” o “rechazar” las promociones por correo electrónico en cualquier momento. Este método, conocido como marketing con permiso, se ha convertido en un modelo estándar del marketing por correo electrónico.

Las promesas y desafíos del comercio electrónico

El comercio electrónico continúa planteando grandes promesas y muchos retos para el futuro. Ahora analizaremos tanto las promesas del comercio electrónico como el “lado oscuro” de Internet.

La promesa duradera del comercio electrónico

Sus seguidores más entusiastas aún vislumbran la época en que Internet y el comercio electrónico reemplazarán a las revistas, los diarios e incluso a las tiendas como fuente de información y compras. Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos tienen una perspectiva más realista. Con toda seguridad, el marketing *on line* se convertirá en un modelo de negocios exitoso para algunas compañías, empresas de Internet como Amazon.com, eBay, Expedia y Google, así como para las compañías de comercio directo como Dell. La meta de Michael Dell es lograr que un día “*todos* los clientes realicen *todas* las transacciones en Internet, a nivel mundial”. Sin embargo, para muchas compañías, el comercio *on line* continuará siendo sólo un modo importante de acercamiento al mercado, que funcionará junto con otros métodos en una mezcla de marketing completamente integrada.

En algún momento, conforme las compañías aprendan más a integrar el comercio electrónico con sus estrategias y prácticas cotidianas, el término “electrónico” desaparecerá de los conceptos de negocios electrónicos o comercio electrónico. “La cuestión importante no es si utilizar la tecnología de Internet —ya que las compañías no tienen otra opción si quieren seguir siendo competitivas—, sino cómo utilizarla”, comenta el estratega de negocios Michael Porter. Y continúa: “Necesitamos alejarnos de la retórica acerca de las ‘industrias de Internet’, las ‘estrategias de negocios electrónicos’ y una ‘nueva economía’, y considerar a Internet por lo que es: un conjunto poderoso de herramientas que pueden utilizarse de forma sensata o insensata en casi cualquier industria y como parte de casi cualquier estrategia.”⁴²

El lado oscuro de la Web

Aunado a su gran promesa, existe un “lado oscuro” del comercio por Internet. A continuación examinamos dos problemas importantes: la rentabilidad de Internet y los aspectos legales y éticos.

Rentabilidad de Internet

Un problema importante es la rentabilidad, especialmente de las compañías B2C punto-com. De manera sorprendente, pocas compañías B2C de Internet son rentables. De las 456 compañías de Internet que salieron al público desde 1994, sólo el 11 por ciento continúa operando y es rentable. De las compañías que aún operan y que no fueron adquiridas por otra empresa, sólo un 40 por ciento son rentables. Un analista llama a esto “el pequeño secreto de la Web”.⁴³

Un problema es que, aunque se está expandiendo rápidamente, el marketing *on line* aún llega a un mercado limitado. El público de la Web se está volviendo más común, pero los

Marketing real 18.2

Marketing por correo electrónico: ¿El novedoso medio de marketing? ¿O el hostigamiento de millones de personas por obtener utilidades?

El correo electrónico es el novedoso medio de marketing. En cantidades nunca antes vistas, los anuncios de correo electrónico aparecen en las pantallas de las computadoras y llenan nuestros buzones de correo. Además, ya no se trata sólo de los viejos mensajes silenciosos de texto. La nueva especie de anuncios por correo electrónico que aparecen frente a usted está diseñada para llamar su atención, al estar llena de aspectos ostentosos como animaciones, vínculos interactivos, fotografías a color, video y mensajes de audio personalizados.

Sin embargo, existe un lado oscuro en el amplio uso del marketing por correo electrónico. ¿Cuál es el principal problema? El *correo basura*, los mensajes comerciales no solicitados ni deseados que ahora saturan nuestros buzones de correo electrónico y nuestras vidas. Diversos estudios demuestran que el correo basura representa entre el 60 y el 85 por ciento de los correos electrónicos que se envían diariamente en todo el mundo, un 7 por ciento más que en 2002. Un estudio reciente reveló que el empleado promedio de una compañía ahora recibe 29 mensajes de correo basura al día, a diferencia de los 13 correos de este tipo que recibía el año pasado. America Online bloquea alrededor de 2 mil millones de mensajes de correo basura que van dirigidos a sus suscriptores cada día.

A pesar de estas estadísticas deprimentes, cuando se utiliza de manera adecuada, el correo electrónico constituye el medio fundamental del marketing directo. Compañías líderes como Amazon.com, Dell, L.L. Bean, Office Depot y otras lo utilizan de forma regular, y con gran éxito. El correo electrónico permite que estos comerciantes envíen mensajes enfocados y personalizados para establecer relaciones con los clientes que realmente *desean* recibirlos, a un costo de sólo unos cuantos centavos por contacto. Los anuncios por correo electrónico realmente pueden llamar la atención y lograr que los clientes actúen. Según una estimación, las campañas de correo electrónico bien diseñadas consiguen entre un 10 y un 15 por ciento de visitas. Este porcentaje es muy alentador si se compara con el índice de respuesta del 0.5 al 2 por ciento que se logra con el correo directo tradicional.

Sin embargo, en tanto que los correos electrónicos diseñados de forma cuidadosa resultan eficaces, e incluso son bien recibidos por consumidores selectos, los críticos argumentan que la mayoría de los mensajes por correo electrónico no son más que molestos “correos chatarra” para el resto de nosotros. Demasiadas compañías envían enormes cantidades de correos electrónicos con el denominador común más bajo a cualquier persona que tenga una dirección de correo. No existe una personalización, ya que no se forjan relaciones. Todos reciben los mismos mensajes hiperventilados. Además, con demasiada frecuencia, el correo basura proviene de fuentes dudosas y anuncia productos desagradables, que van desde el Viagra y productos para mejorar el cuerpo, hasta pornografía e inversiones cuestionables; y a menudo los mensajes provienen de comerciantes con mala reputación. De los 11 millones de mensajes de correo basura que estudió recientemente la Federal Trade Commission (FTC), el 44 por ciento provenía de direcciones falsas.

Al menos en parte, el bajo costo de los correos electrónicos es el culpable de nuestros buzones saturados. Enviar un correo electrónico es tan fácil y barato que casi cualquiera tiene posibilidades de utilizarlo, incluso con índices de respuestas despreciables. Por ejemplo, Data Resource Consulting, Inc., envía 720 millones de correos electrónicos cada año. Esto hace que pensemos que se trata de un monstruo del marketing directo de una gran ciudad, pero en realidad se trata de un negocio ubicado en una casa, diri-



■ El correo electrónico es el novedoso medio de marketing, pero tiene un lado oscuro. AOL y otras compañías ahora ofrecen soluciones: el “bloqueador premeditado de correo basura”.

gido por una madre soltera de 41 años de edad, Laura Betterly, en Dunedin, Florida. Llamada la Reina del Correo Basura por el *Wall Street Journal*, Betterly es un buen ejemplo de por qué este fenómeno se está multiplicando con tanta rapidez.

El sol se ocultaba tras [...] la casa con seis recámaras de Betterly mientras ella revisaba un par de mensajes de correo electrónico una última vez antes de enviarlos. Satisfecha, movió su cursor al icono “enviar” y dio un clic. “Así de sencillo es”, [ella] dijo de manera triunfal frotando sus manos. Acababa de enviar mensajes de correo electrónico a 500,000 extraños. La mitad decía en la línea que describe el asunto: “No pierda la oportunidad de ganar un Lexus RX300.” La otra mitad decía: “¡Gane un viaje a NASCAR! La compañía que [Betterly] opera desde su casa envía hasta 60 millones de mensajes de este tipo al mes. (Este correo electrónico masivo obtuvo sólo una respuesta del 0.013 por ciento —únicamente 65 respuestas— que generaron ingresos de \$40 a su compañía.) Pero Betterly descubrió que puede obtener una utilidad [sobre] 100 respuestas por cada 10 millones de mensajes enviados. Ella calcula que este año sus ingresos serán de \$200,000.

(continúa)

Marketing por correo electrónico: ¿El novedoso medio de marketing? ¿O el hostigamiento de millones de personas por obtener utilidades?

continuación

El problema, desde luego, consiste en que es mucho más fácil para Betterly presionar el botón “enviar” en un correo electrónico dirigido a un millón extraños que para los asediados receptores presionar la tecla borrar en todos esos mensajes. Un analista calculó que el costo para los receptores de los correos de Betterly excede por mucho los \$40 de ingresos que le produjeron.

Supongamos que el tiempo promedio necesario para deshacerse del correo basura es de 2 segundos, y que el receptor promedio valora su tiempo con el salario mínimo promedio de Estados Unidos, que es de alrededor de \$14 la hora o \$0.0039 el segundo. Esto implica a los receptores no interesados un costo total de 500,000 veces 2 segundos a \$0.0039 el segundo, lo que nos da un resultado de \$3,900. Además, estos cálculos no cubren la frustración de tener que enfrentarse a todos esos mensajes chatarra.

El impacto que tiene el correo basura en los consumidores y en los negocios es alarmante. Un estudio reciente estima que el costo promedio anual del correo basura para una compañía es de \$1,934 por empleado, y un total de \$13 mil millones al año para todas las organizaciones estadounidenses. AOL y otros proveedores de servicios de Internet están inundados de quejas de sus suscriptores. El correo basura está arruinando el rico potencial de los correos electrónicos para las compañías que desean utilizarlos como una herramienta de marketing legítima.

Entonces, ¿qué debe hacer un comerciante? El correo electrónico con permiso es una solución. Así, las compañías envían correos electrónicos únicamente a los clientes que “aceptan”, es decir, aquellos que otorgan permiso de antemano. Las empresas pueden dejar que los consumidores especifiquen el tipo de mensajes que desean recibir. Compañías de servicios financieros, como Charles Schwab, utilizan sistemas configurables de correo electrónico en los que los clientes eligen lo que desean recibir. Otros, como Yahoo o Amazon.com, incluyen largas listas de opciones para distintas categorías de material de marketing. A pesar de que estas compañías también envían promociones personalizadas, limitan el volumen de estos correos electrónicos. Además, cada mensaje ofrece a los clientes una forma fácil de “rechazar” futuros mensajes.

El marketing con permiso asegura que los correos electrónicos sólo se envían a los clientes que los desean. Sin embargo, los co-

merciales deben tener cuidado de no abusar de este privilegio. Existe una línea delgada entre el marketing legítimo por correo electrónico y el correo basura. Las compañías que cruzan la línea aprenden con rapidez que el “rechazo” sólo está a un clic de los consumidores descontentos.

Si los propios comerciantes no resuelven los problemas del correo basura, otros lo harán. Por ejemplo, más de 24 estados de EUA han prohibido el correo basura de alguna forma. Además, el Congreso estadounidense recientemente aprobó la ley CAN-SPAM (la Ley para el control del ataque de pornografía y marketing no solicitados) y la FTC estableció un registro de individuos que no desean recibir correos electrónicos. Los fabricantes de programas en contra del correo basura y los proveedores de servicios de Internet también han tomado medidas para ayudar a los consumidores a filtrar de manera automática estos correos. Por desgracia, este tipo de soluciones muy a menudo confunden los correos buenos con los malos.

La mayoría de los comerciantes por correo electrónico legales ven con beneplácito este tipo de controles. Consideran que si no se hace algo con respecto al correo basura, esto causará que el marketing por correo electrónico legítimo sea menos eficaz o incluso imposible. Según Joe Barrett, vicepresidente de la red de operaciones de AOL, “a largo plazo, si la industria no es capaz de controlar el correo basura, destruirá el correo electrónico”.

Fuentes: Los extractos y otra información se obtuvieron de Saul Hansell, “Internet is Losing Ground in Battle Against Spam”, *New York Times*, 22 de abril de 2003, p. A1; Matt Haig, Mylene Mangalindan “Spam Queen: For Bulk E-Mailer, Pesterling Millions Offers Path to Profit”, *Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2002, A1; Nikki Swartz, “Spam Costs Business \$13 Billion Annually”, *Information Management Journal*, marzo/abril 2003, p. 9; Lorraine Woellert, “Slamming Spam”, *Business Week*, 12 de mayo de 2003, p. 40; “Spam Makes up Two-Thirds of All E-mail Worldwide”, *New Media Age*, 11 de marzo del 2004, p. P.12; Kevin G. DeMarrais, “Federal Trade Commission Says There’s 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 “Spam Costs”, *The Controller’s Report*, en agosto de 2004, p. 7.

usuarios de Internet aún tienen una mejor posición económica y educación que la población general. Esto hace que Internet sea ideal para vender servicios financieros, servicios de viaje, hardware y software para computadoras y otras clases de productos; sin embargo, esta misma condición hace que el marketing *on line* sea menos eficaz para vender productos comunes. Además, en casi todas las categorías de productos los usuarios aún realizan más búsqueda e investigación de productos que compras reales.

Por último, Internet ofrece millones de sitios Web y un volumen asombroso de información. De este modo, navegar en Internet podría resultar una experiencia frustrante, confusa y absorber mucho tiempo de los consumidores. En este entorno hacinado y caótico, muchos anuncios y sitios *on line* pasan desapercibidos o nunca reciben visitas. Incluso cuando se les percibe, los comerciantes encuentran que es difícil mantener la atención de los consumidores. Un estudio reveló que un sitio debe captar la atención de los navegantes de Internet en 8 segundos o éstos se van, lo que deja muy poco tiempo a los comerciantes para promover y vender sus productos.

Aspectos legales y éticos

Desde un punto de vista social más amplio, las prácticas de marketing por Internet han suscitado diversas consideraciones éticas y legales. En secciones anteriores hablamos de algunos aspectos negativos asociados con Internet, como el correo electrónico no deseado y la molestia de los anuncios emergentes. A continuación examinamos las inquietudes que despierta el tema de la privacidad y la seguridad de los consumidores *on line*, y otros problemas legales y éticos.

PRIVACIDAD Y SEGURIDAD ON LINE La *privacidad on line* es quizás el problema cardinal del comercio electrónico. La mayoría de los comerciantes *on line* se han convertido en hábiles recolectores y analistas de información detallada sobre los consumidores. Los comerciantes pueden rastrear fácilmente a los visitantes de sitios Web, y muchos consumidores que participan en actividades de esos sitios revelan amplia información personal. Esto propicia que los consumidores se vuelvan vulnerables al abuso de información si las compañías utilizan sin autorización la información para vender sus productos o para intercambiar bases de datos con otras empresas.

A muchos consumidores y políticos les preocupa que los comerciantes hayan sobrepasado los límites y violen los derechos que tienen los consumidores a la privacidad. Una encuesta reciente reveló que el 69 por ciento de los estadounidenses consideran que “los consumidores han perdido todo el control sobre la forma en que las compañías reúnen y utilizan la información personal”. Otro estudio reveló que 7 de cada 10 consumidores están preocupados por la privacidad en Internet.⁴⁴

A muchos consumidores también les preocupa la *seguridad on line*. Temen que fisgones sin escrúpulos se enteren de sus transacciones o que intercepten los números de sus tarjetas de crédito y realicen compras no autorizadas. Por su parte, las compañías que hacen negocios *on line* temen que otros utilicen Internet para invadir sus sistemas de cómputo y hacer espionaje comercial o incluso sabotaje. Parece que existe una competencia continua entre la tecnología de los sistemas de seguridad de Internet y la de aquellos que buscan violarlos.

En respuesta a estos problemas de privacidad y seguridad, el gobierno federal de Estados Unidos ha considerado diversas acciones legislativas para regular la manera en que los operadores de Internet obtienen y utilizan información de los consumidores. Una legislación de este tipo obligaría a los proveedores de servicios *on line* y a los sitios Web comerciales a obtener el permiso de los clientes antes de revelar información personal importante. Recientemente, California promulgó la Ley de protección a la privacidad *on line* de California (COPPA, por sus siglas en inglés), que establece que cualquier negocio *on line* que reúna información personal identificable de los residentes de ese estado debe tomar medidas tales como publicar su política de privacidad y notificar a los consumidores cuáles datos se obtendrán y cómo se utilizarán.⁴⁵

Los derechos de privacidad de los niños son de interés especial. En 1998, la Federal Trade Commission encuestó a 212 sitios Web dirigidos al público infantil, y encontró que en el 89 por ciento de ellos se reunía información personal sobre los niños. Sin embargo, el 46 por ciento no incluía ninguna descripción sobre la recolección y el uso de esa información. Como resultado, el Congreso aprobó la Ley de protección a la privacidad *on line* de los niños, que obliga a los operadores de los sitios Web a publicar sus políticas de privacidad dirigidas a los niños. Además, deben notificar a los padres acerca de la información que reúnen y a obtener su consentimiento antes de recabar información personal de los menores de 13 años. Bajo esta ley, recientemente se exigió a Interstate Bakeries que rehiciera su sitio Web Planet Twinkie, después de que la Children’s Advertising Review Unit encontró que el sitio permitía que niños menores de 13 años enviaran su nombre completo y número telefónico sin el consentimiento de sus padres.⁴⁶

Muchas compañías han respondido a las preocupaciones de seguridad y privacidad de los consumidores con acciones propias. Compañías como Expedia y E-Loan han llevado a cabo auditorías voluntarias de sus políticas de privacidad y seguridad. Otras empresas han tomado medidas similares que en ocasiones van aún más lejos.

Al ser una compañía que se basa en la confianza del cliente para forjar relaciones a largo plazo, Royal Bank of Canada (RBC) ha emprendido acciones tendientes a proteger la privacidad para fortalecer sus estrategias enfocadas en el cliente. Durante los últimos dos años, la compañía ha aplicado diversos métodos internos (como autoevaluaciones de riesgo de privacidad y revisiones de auditoría interna de las acciones encaminadas a proteger la privacidad) para asegurarse de que sus clientes estén protegidos, y ha utilizado diversos programas para demostrar a sus clientes que lucha por cumplir o exceder la reglamentación de privacidad exigida por el gobierno en las jurisdicciones respectivas. Esto último incluye una suscripción anual sin costo a un programa de cómputo de seguridad y privacidad que ayuda a los usuarios a sentirse más cómodos durante sus experiencias generales *on line* y que promueve las prácticas seguras de cómputo. El RBC también da a conocer a sus clientes información relevante acerca de sus prácticas de privacidad y seguridad en su sitio Web público.⁴⁷

Incluso otras compañías siguen un enfoque más amplio en toda la industria. Fundada en 1996, TRUSTe es una organización de autorregulación y sin fines de lucro que trabaja con diversos patrocinadores corporativos importantes, como Microsoft, AT&T e Intuit, para auditar las medidas de privacidad y seguridad de las empresas y ayudar a los consumidores a navegar con seguridad en la Web. Según el sitio de la compañía, “TRUSTe considera que un ambiente de confianza mutua y apertura ayudará a que Internet sea y continúe siendo una comunidad libre, cómoda y muy diversa para todos”. Para tranquilizar a los consumidores, la compañía envía su sello de “marca confiable” de aprobación a los sitios Web que cumplen con sus estándares de privacidad y seguridad.⁴⁸

Sin embargo, los ejemplos de las compañías que protegen celosamente la información personal de sus clientes aún son muy escasos. Los costos de la inactividad podrían ser muy grandes. Jupiter Media Metrix pronostica que en 2006 se perderán ingresos por casi \$25 mil millones como resultado de problemas de privacidad de los clientes. Además, la compañía predice que las ventas *on line* ese año podrían ser hasta un 25 por ciento más altas si los problemas de los consumidores se enfrentan de manera adecuada.⁴⁹ Por último, si los comerciantes *on line* no actúan para poner fin a los abusos en contra de la privacidad, es muy probable que los legisladores lo hagan.

OTROS PROBLEMAS LEGALES Y ÉTICOS Además de los temas relacionados con la seguridad y la privacidad *on line*, los consumidores también están preocupados por el *fraude en Internet*, lo que incluye el robo de identidad, el fraude de inversiones y las estafas financieras. Tan sólo el año pasado, la FTC recibió 166,000 quejas de fraude *on line*, y el Federal Internet Fraud Complaint Center (IFCC) recibió casi 50,000 quejas relacionadas con fraudes en Internet. Este tipo de fraudes les cuesta a los negocios y a los consumidores más de \$22 mil millones al año. El IFCC reporta que casi el 43 por ciento de los incidentes reportados incluyeron subastas *on line*. Las actividades fraudulentas se realizan con mayor frecuencia a través de las páginas Web y el correo electrónico, donde el 70 por ciento implica transacciones a través de correo electrónico.⁵⁰

También existen inquietudes acerca de la *segmentación y discriminación* en Internet. Algunos críticos sociales y políticos están preocupados por la llamada *división digital* —la brecha entre aquellos que tienen acceso a las últimas tecnologías de información e Internet y aquellos que no lo tienen. A estas personas les preocupa que en esta era de la información el hecho de no tener el mismo acceso a la información se convierta en una desventaja económica y social; señalan que el 80 por ciento de las familias estadounidenses con ingresos familiares de más de \$75,000 navegan *on line*, en comparación con sólo el 25 por ciento de las familias estadounidenses más pobres. A nivel internacional, en la mayoría de los países africanos, menos del 1 por ciento de la población tiene acceso a Internet. “El ideal de Internet era su carácter gratuito”, afirman los críticos. “La realidad es que no todos tienen la posibilidad de enfrentar el gasto que implica una computadora o el acceso a Internet.”⁵¹ Esto provoca que los consumidores más pobres estén menos informados acerca de productos, servicios y precios. Algunas personas consideran que la división digital es una crisis nacional, mientras que otras la ven como un asunto exagerado.

Una última preocupación del comercio por Internet es el *acceso de grupos vulnerables o no autorizados*. Por ejemplo, a los comerciantes de materiales dirigidos a los adultos les ha resultado difícil restringir el acceso a menores de edad. En un ejemplo más específico, hace poco tiempo, vendedores que utilizaron eBay.com fueron víctimas de un niño de 14 años de edad que hizo una oferta y compró más de \$3 millones en costosas antigüedades y piezas de arte únicas en el sitio. eBay tiene una política estricta sobre la participación de individuos menores de 18 años, pero se basa principalmente en un sistema de honor. Por desgracia, este sistema de honor no sirvió para evitar que el adolescente diera un paseo por el ciberespacio.⁵²

A pesar de estos desafíos, las compañías grandes y pequeñas están integrando con rapidez el mercado *on line* en sus estrategias y mezclas de marketing. Conforme continúe creciendo, el marketing *on line* demostrará ser una herramienta poderosa para forjar relaciones con los clientes, aumentar las ventas, dar a conocer información de las compañías y los productos, y entregar productos y servicios de manera más eficiente y eficaz.

> Repaso de conceptos <

Los recientes avances tecnológicos han dado paso a una nueva era digital. Para prosperar en este nuevo entorno, los comerciantes deben añadir algunos aspectos de Internet a sus estrategias y tácticas. Este capítulo examina las fuerzas que moldean el nuevo entorno de Internet y la forma en que los comerciantes se están adaptando a él.

1. Identifique las principales fuerzas que moldean a la nueva era digital.

Existen cuatro fuerzas que moldean a la era digital —la digitalización y la conectividad, el crecimiento explosivo de Internet, los nuevos tipos de intermediarios y la personalización. Gran parte de los negocios de hoy operan a partir de la información digital, la cual fluye a través de redes conectadas. Las intranets, extranets e Internet ahora conectan a la gente y a las compañías entre sí y con información importante. Internet ha crecido de manera explosiva para convertirse en la tecnología revolucionaria del nuevo milenio, otorgando a los consumidores y a los negocios las ventajas de la conectividad.

Internet y otras nuevas tecnologías han cambiado la forma en que las compañías sirven a sus mercados. En Internet han surgido nuevos mercados y relaciones de canal que reemplazan a algunos tipos de comerciantes tradicionales. Las nuevas tecnologías también ayudan a los comerciantes a adaptar sus ofertas de manera eficaz para sus clientes meta, o incluso ayudan a los clientes a personalizar sus propias ofertas de marketing. Por último, las tecnologías de la Nueva Economía están borrando las fronteras entre las industrias, al permitir que las compañías busquen oportunidades que residen en los campos de dos o más industrias.

2. Explique cómo han respondido las compañías a Internet y a otras nuevas tecnologías poderosas con estrategia de negocios electrónicos, y cómo estas estrategias han otorgado beneficios tanto los compradores como a los vendedores.

Para hacer negocios en la nueva era digital, se necesitará un nuevo modelo de estrategia y práctica de marketing. Las compañías necesi-

tan conservar la mayoría de las habilidades y prácticas que han funcionado en el pasado. Sin embargo, también deben añadir nuevas habilidades y prácticas importantes si desean crecer y prosperar en el entorno digital. El comercio electrónico es el uso de plataformas electrónicas para llevar a cabo los negocios de una compañía. El comercio electrónico implica procesos de compra y venta apoyados por medios electrónicos, principalmente Internet; incluyen el marketing electrónico (el aspecto de ventas del comercio electrónico) y las compras electrónicas (el aspecto de adquisición).

Este tipo de comercio beneficia tanto a los compradores como a los vendedores. Para los compradores, el comercio electrónico permite que las compras sean cómodas y privadas, ofrece un mayor acceso y surtido de productos y pone a su disposición una enorme cantidad de información sobre productos y compras. El comercio electrónico es interactivo e inmediato, y le ofrece al consumidor una mayor medida de control sobre el proceso de compra. Para los vendedores, el comercio electrónico es una herramienta poderosa para forjar relaciones con los clientes. Además, incrementa la rapidez y eficiencia del vendedor, lo que ayuda a reducir los costos de venta. También ofrece una gran flexibilidad y mayor acceso a los mercados globales.

3. Describa las cuatro áreas principales del comercio electrónico.

Las compañías pueden practicar el comercio electrónico en cuatro áreas. El comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor) lo inician los negocios y está dirigido a los consumidores finales. A pesar de los recientes altibajos, posteriores a la “fiebre de las compañías punto-com” de finales de la década de 1990, el comercio B2C continúa creciendo a un ritmo saludable. Aunque los consumidores *on line* aún tienen mayores ingresos y están más orientados hacia la tecnología que los compradores tradicionales, la población del ciberespacio se está volviendo más común y diversa. Esta creciente diversidad ofrecerá nuevas oportunidades de comercio electrónico a los vendedores. En la actualidad, los consumidores tienen la posibilidad de comprar casi cualquier cosa en la Web.

El comercio B2B (comercio electrónico entre negocios) supera de forma considerable al comercio B2C. En la actualidad, la mayoría de los negocios operan sitios Web o utilizan redes comerciales B2B, sitios de subastas, intercambios en el momento, catálogos de productos *on line*, sitios de intercambio u otros recursos *on line* para llegar a nuevos clientes, servir a los clientes actuales con mayor eficiencia, y lograr compras más eficaces y mejores precios. Los compradores y vendedores empresariales se reúnen en mercados enormes —o redes comerciales abiertas— para compartir información y realizar transacciones de manera eficiente. O bien, establecen redes de comercio privadas que los vinculan con sus propios socios comerciales.

Por medio del comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores), los consumidores compran o intercambian productos e información directamente entre sí. Algunos ejemplos son los sitios de subastas *on line*, foros y los boletines electrónicos (Weblogs). Por último, el comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)

permite a los consumidores buscar vendedores en Internet con mayor facilidad, conocer sus productos y servicios e iniciar procesos de compra. Con el uso de la Web, los clientes incluso realizan transacciones con negocios y no a la inversa.

4. Analice la manera en que las compañías llevan a cabo el comercio electrónico para entregar de manera redituable más valor a los clientes.

Compañías de todos tipos ahora participan en el comercio electrónico. Internet originó las empresas punto-com *con presencia exclusiva on line*, que sólo operan a través de Internet. Además, muchas compañías tradicionales han agregado operaciones de marketing electrónico, para convertirse en competidores *tradicionales* y *on line* al mismo tiempo. Muchas compañías tradicionales y *on line* tienen más éxito en la Web que sus competidores que tienen presencia exclusiva en Internet.

Las compañías realizan marketing electrónico de cuatro maneras: creando un sitio Web, colocando anuncios y promociones *on line*, creando o participando en comunidades Web, o utilizando correo electrónico *on line* o emisiones de audio o video por Internet. El primer paso suele consistir en establecer un sitio Web. Sin embargo, además de crear un sitio, las compañías deben diseñarlo de forma atractiva, que resulte fácil de usar y útil para atraer visitantes, retenerlos y lograr que regresen.

Los comerciantes electrónicos disponen de diversas formas de publicidad *on line* para construir sus marcas en Internet o para atraer visitantes a sus sitios Web. Además de la publicidad, otras formas de marketing *on line* son los patrocinios de contenido, los micrositos y el marketing viral, que es la versión de Internet del marketing de boca en boca. Los comerciantes *on line* también participan en comunidades Web, que aprovechan las propiedades C2C de Internet. Por último, el marketing por correo electrónico se ha convertido en una novedosa herramienta de marketing electrónico, tanto para comerciantes B2C como B2B.

5. Presente una visión global de las promesas y desafíos que plantea el comercio electrónico para el futuro.

El comercio electrónico sigue siendo una gran promesa para el futuro. Para la mayoría de las empresas, el marketing *on line* se convertirá en parte importante de una mezcla completa de marketing integrado. Para otras, será el medio más importante para servir a sus mercados. Con el tiempo, el término “electrónico” desaparecerá de los conceptos de negocios electrónicos o comercio electrónico, conforme las empresas se vuelvan más hábiles para integrar este nuevo tipo de comercio a sus estrategias y prácticas cotidianas. Sin embargo, el comercio electrónico también enfrenta muchos desafíos. Uno de ellos es la rentabilidad de la Web; sorprende saber que pocas compañías utilizan Internet de forma redituable. El otro desafío se refiere a problemas legales y éticos: problemas de privacidad y seguridad *on line*, fraudes por Internet y la *división digital*. A pesar de estos retos, compañías grandes y pequeñas están integrando con rapidez el marketing *on line* a sus estrategias y mezcla de marketing.

> Términos clave <

Comercio electrónico 559
Comercio B2B (comercio electrónico entre negocios) 564
Comercio B2C (comercio electrónico del negocio al consumidor) 562
Comercio C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio) 567

Comercio C2C (comercio electrónico entre consumidores) 565
Compañías con presencia exclusiva *on line* 568
Compañías tradicionales y *on line* 570
Comunidades Web 578

Correo basura 580
Extranet 557
Intercambios comerciales abiertos 564
Intercambios de comercio privado 564
Internet 557
Intranet 557

Marketing electrónico 559
Marketing viral 576
Negocio electrónico 559
Publicidad *on line* 575
Sitio Web corporativo 572
Sitio Web de marketing 573

> Análisis de conceptos <

1. En este capítulo analizamos la forma en que la economía de hoy gira en torno a los negocios de información. Compare dos compañías de la nueva economía de información y la manera en que diferencian, personalizan, ajustan y entregan información a sus clientes a través de Internet.
2. Internet beneficia tanto a los compradores como a los vendedores de diferentes maneras. Utilice eBay como ejemplo y describa los beneficios potenciales para el comprador y el vendedor.
3. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los intercambios comerciales privados y los intercambios comerciales públicos en el comercio B2B? ¿Cuáles son las ventajas de cada tipo de intercambio?
4. Muchas compañías tradicionales ahora se han convertido en compañías tradicionales y *on line*. ¿Ha ocurrido lo contrario (podría

nombrar a muchas compañías que sólo operaban *on line* y que ahora funcionan como empresas tradicionales y *on line*)? Explique su respuesta.

5. ¿Qué es un boletín electrónico? ¿Los boletines electrónicos se relacionan generalmente con aspectos sociales o laborales? ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre los boletines electrónicos y las comunidades Web? Explique su respuesta.
6. ¿Cuáles son los principales temores que tienen los consumidores sobre la seguridad en Internet? ¿Suelen estar justificados estos temores? Identifique cinco acciones que un consumidor podría tomar para reducir el riesgo de problemas de seguridad.

> Aplicación de conceptos <

1. Visite dos sitios de Internet, uno que le agrada y uno que le desagrade. Evalúe y compare cada sitio utilizando las siete C de un diseño eficaz en la Web. Con base en la evaluación, ¿cuál sitio está mejor diseñado?
2. Suponga que usted es miembro del departamento de marketing de un proveedor de servicios financieros con presencia exclusiva *on line*. Su compañía intercambia semanalmente información financiera muy personal y sensible con cada cliente a través de Internet. Su je-

fe le pidió que creara una idea de seguridad que se pretende comunicar en un anuncio. ¿Qué mensaje principal le gustaría comunicar a sus clientes en ese anuncio?

3. Con base en lo que usted ha leído y estudiado acerca de los negocios electrónicos, ¿qué le diría a un amigo que desea iniciar un negocio con presencia exclusiva *on line* en un sector muy competitivo del mercado, como la venta de libros de texto usados?

> Enfoque en la tecnología <

La mayoría de los consumidores están cansados de los anuncios emergentes que interrumpen sus sesiones en Internet. Muchos usuarios de Internet han instalado los programas “bloqueadores de anuncios emergentes” más recientes, pero aún no están completamente satisfechos. Pero ésta es sólo una parte de la historia. Suponga que usted es un comerciante de Internet que desea lanzar anuncios emergentes porque ha escuchado que son eficaces y eficientes. ¿Qué haría? Usted acudiría una compañía como Falk eSolutions, que es un proveedor de servicios completos de campañas interactivas de publicidad. Uno de sus muchos productos es AdSolutions, un servicio completo de anuncios que ofrece todo

lo que una compañía necesita para realizar campañas publicitarias interactivas. Visite en www.falkag.com y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles serían algunas de sus preocupaciones acerca del uso de este tipo de tecnología publicitaria?
2. En caso de que los anuncios emergentes fueran eficaces y eficientes, ¿dejaría de usarlos si le disgustaran a su segmento meta? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles “reglas” debería respetar una compañía que usa anuncios emergentes para aprovechar al máximo esta técnica publicitaria?

Fuente: Véase www.cipher-sys.com/index.asp.

> Enfoque en la ética <

Las declaraciones de la privacidad *on line* son requisito de la Ley Gramm-Leach-Bliley (GLBA) y de la Ley de protección a la privacidad de los niños *on line* (COPPA). La mayoría de las empresas que hacen negocios en Internet cuentan con declaraciones de privacidad. Sin embargo, un problema común con este tipo de declaraciones es la legibilidad. La mayoría están escritas en un nivel que excede la capacidad de lectura promedio de los individuos que visitan el sitio. Visite su sitio favorito de Internet; localice las políticas de privacidad en sitio, cópielas, péguelas en una página en blanco de Microsoft Word y haga una revisión de ortografía y gramática (haga clic en Herramientas, luego en Gramática y Ortografía, y asegúrese de que la opción de gramática esté activada en la parte inferior de la página). Responda lo siguiente:

1. ¿Qué calificación de grado de legibilidad Flesh-Kincaid (F-K) recibieron las políticas de su sitio favorito? El nivel de lectura recomendado para las políticas de privacidad es el grado 8.

2. Revise la redacción de la declaración y haga las correcciones que usted considere pertinentes para hacerla más legible sin alterar el significado. ¿Qué calificación F-K tiene su documento revisado?
3. ¿Qué recomendación hacer para resolver los problemas de legibilidad de las declaraciones de las políticas de privacidad? ¿Se debe obligar a los sitios a cumplir con las recomendaciones de legibilidad de la FTC?

Fuentes: Para encontrar antecedentes, visite www.ftc.gov/bcp/workshops/glb/presentations/faley.pdf; y www.ftc.gov/os/comments/glbaltprivacynotices/03-31992-0003.pdf.

Caso empresarial

eBay: Conexión internacional

UN EXTRAÑO ÉXITO

La leyenda cuenta que Pierre Omidyar, un joven ingeniero, concibió la idea de eBay a principios de 1995 para que su novia pudiera reunirse y negociar fácilmente con los coleccionistas de dispensadores Pez. Omidyar vislumbró un sitio Web de eBay que se convirtiera en un lugar donde una red de compradores y vendedores pudiera conectarse y formar una comunidad. Bill Cobb, el director de marketing internacional de la compañía, considera que eBay es un paso hacia “la primera democracia económica mundial”.

eBay es sólo un primer paso en cierto sentido. La compañía es débil en comparación, por ejemplo, de Wal-Mart. En 2003, Wal-Mart obtuvo casi \$258 mil millones en ventas con su red de 3,551 tiendas, un millón y medio de trabajadores e incontables almacenes. En cambio, eBay apenas generó ingresos por \$2,160 millones por cuotas de ventas y publicidad de los \$24 mil millones en productos vendidos a través de 170 millones de transacciones con el uso de su sistema, lo que representa menos del 10 por ciento de las ventas de Wal-Mart. Sin embargo, eBay no tiene tiendas, almacenes ni inventario, y logró sus resultados con menos de 6,000 empleados. Además, a diferencia de la mayoría de las empresas punto-com que nacieron a finales de los años noventa, eBay es redituable, ya que produjo una ganancia neta de \$441 millones en 2003.

No obstante, eBay no es flor de un día. Los analistas predicen que sus utilidades se duplicarán para llegar a \$4,250 millones a finales del 2005, y que continuarán creciendo a una tasa del 40 por ciento anual. Parece que los inversionistas creyeron en las predicciones, ya que las acciones de eBay se estuvieron comercializando a un precio equivalente a 94 veces sus ganancias a mediados de 2004, a pesar de la condición deprimida del mercado de acciones.

CÓMO TRABAJA EBAY

La idea del modelo de negocios de eBay es sencilla y nada nueva. Durante siglos, los residentes de las comunidades rurales y urbanas se han reunido en plazas públicas y mercados para comprar, vender e intercambiar bienes y servicios. El “mercado de las pulgas” moderno es un regreso a esos mercados.

eBay simplemente tomó esa vieja idea y eliminó la necesidad del contacto físico entre comprador y vendedor. Internet proporcionó el ciberespacio donde el intercambio comercial pudiera llevarse a cabo. eBay sólo creó los programas de cómputo para facilitar las transacciones. Sin embargo, el sistema de eBay es mejor que el antiguo sistema de mercado porque el vendedor “exhibe” sus productos a una enorme cantidad de clientes potenciales al mismo tiempo. Como es probable que haya más de una persona interesada en el artículo, el vendedor está en condiciones de realizar alguna su-

basta virtual, con la esperanza de que la demanda del producto permita obtener un precio más alto que en el mercado típico donde la cantidad de compradores potenciales sería más limitada o incluso inexistente. Claro está que el proceso también depende de los sistemas modernos de transporte y pago que permiten que los compradores y los vendedores hagan la planeación de la entrega física del producto, mientras eBay no interviene en el cierre de la transacción.

eBay cobra a los vendedores cuotas por poner en lista un artículo, cuotas por servicios de fotografía, cuotas sobre el valor final de una venta y cuotas por la actualización de las listas. La siguiente tabla muestra el impacto de la estructura de la cuota sobre el valor final de diversos valores de cierre:

Valor total del cierre de la subasta	Cuota por el valor final
\$0–\$25	5.25% del valor del cierre
\$25–\$1,000	\$1.31 + 2.75% de la cantidad por arriba de \$25 dólares
\$10,000	\$26.81 + 1.5% de la cantidad por arriba de \$1,000

Fuente: Sitio Web de eBay.

Como eBay no es dueño de cualquier cosa que se venda con su sistema, ¡tiene un margen de utilidades de alrededor del 81 por ciento! Incluso con su crecimiento proyectado, los analistas predijeron que sus gastos de ventas y marketing producirían un 30 por ciento de utilidades.

La subasta promedio de eBay duraba 6.55 días durante el primer trimestre de 2002, y el valor total promedio por subasta era de \$22.50. A principios de 2002, el vendedor promedio patrocinaba 3 subastas y le producía a eBay \$1.72 de utilidades netas por subasta. eBay clasificó sus ofertas en 18,000 categorías, donde las mercancías de precio alto, como automóviles y computadoras, continuaron creciendo como un porcentaje del valor de las ventas totales. De hecho, la categoría Motors de eBay era la que crecía con mayor rapidez. Los objetos coleccionables, como los dispensadores Pez, representaban sólo aproximadamente una tercera parte de los artículos de eBay.

Los miembros o usuarios de eBay (a quienes nunca se les llama clientes), dirían que una de las razones por las que el sistema ha triunfado es porque se sienten “ganadores” siempre que tienen éxito en una subasta. Los propios miembros se vigilan entre sí, ya que dan retroalimentación que rápidamente permite identificar a los compradores y vendedores

(continúa)

de dudosa reputación. Los miembros también se comunican directamente con el personal de eBay para señalar problemas y sugerir soluciones. Además, los miembros pueden utilizar el sistema de eBay con facilidad.

UN NUEVO DIRECTOR GENERAL

En 1997, eBay contrató a Meg Whitman como directora general de la compañía. Whitman había trabajado con Disney y Hasbro, pero no era muy aficionada a Internet. Había obtenido títulos académicos de Princeton y Harvard, y su experiencia en marketing se basaba en un compromiso con la satisfacción del cliente. Cuando Whitman asumió el cargo, la compañía sólo tenía ventas por \$49 millones en mercancía. Ella ayudó a que la empresa empezara a cotizar en la bolsa de valores en 1998.

Whitman ha conducido a eBay a través de muchos cambios. Recientemente, la compañía instituyó un sistema de precios “compre ahora”, que permite que un vendedor establezca un precio fijo en el que el comprador puede adquirir el producto sin seguir el proceso tradicional de subasta. Whitman estima que este tipo de compra aumentará del 20 al 33 por ciento las ventas de eBay.

Aun cuando la compañía se inició como un instrumento para que los individuos compraran y vendieran, mucha gente ha descubierto que es un vehículo perfecto para sus propios negocios. Como resultado, los analistas estiman que sólo en eBay existen más de 430,000 negocios.

NUEVAS FRONTERAS

eBay anunció que su meta es lograr ventas por \$4 mil millones de dólares para el 2005. Para lograr este ambicioso objetivo, Whitman sabe que eBay tiene que desarrollar mercados internacionales, especialmente ante las sugerencias de los analistas de que el índice de crecimiento de su mercado principal de Estados Unidos está disminuyendo, y que la utilidades por publicidad han bajado como resultado de una desaceleración de la economía.

eBay ya penetró en mercados internacionales. Tiene operaciones en Australia, Austria, Granada, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Nueva Zelanda, Suiza, el Reino Unido y otros países. En el primer trimestre del 2002, las utilidades internacionales representaron el 21 por ciento de sus utilidades

totales, cifra superior al 18 por ciento del último trimestre del 2001. Además, durante el 2001 sus utilidades internacionales alcanzaron los \$115 millones, a diferencia de los \$34 millones que obtuvo un año antes.

A pesar del progreso que ha tenido eBay en los mercados internacionales, no todo ha ido bien. Yahoo! de Japón golpeó y venció a eBay al ofrecer subastas *on line* en ese país desde septiembre de 1999. eBay entró a Japón cinco meses después, pero esos cinco meses fueron críticos. eBay cobraba una cuota por cada transacción, mientras que Yahoo! no, y exigía a los usuarios que dieran el número de una tarjeta de crédito. Muchos jóvenes japoneses no utilizan tarjetas de crédito, ya que prefieren pagar en efectivo o con documentos bancarios. Además, a pesar de que muchos observadores creían que las subastas *on line* no funcionarían en Japón por la reticencia de los japoneses a comprar bienes usados de personas extrañas, su recesión económica y el surgimiento de una conciencia ambiental ayudaron a superar esa renuencia. Además, los usuarios de Yahoo! podían adoptar apodos de Internet para realizar sus transacciones, eliminando parte del estigma. Después, los observadores sugirieron que eBay había tardado mucho en adoptar costumbres locales como los horóscopos y las hojas informativas que necesitaba para atraer usuarios. eBay complicó todo esto al utilizar un enfoque de promoción discreto, mientras que Yahoo! compró anuncios espectaculares y abrió un café Internet con Starbucks.

Según los analistas, todos estos pasos en falso provocaron el “efecto de red”. Los vendedores desean ir adonde están los compradores, y los compradores desean ir adonde existe una gran gama de vendedores. Una vez que esta red alcanza un determinado punto, es muy difícil que un competidor tenga éxito. Los compradores y los vendedores se fueron con Yahoo!, y a mediados del 2001 esta compañía había capturado el 95 por ciento del mercado *on line* de \$1,600 millones, mientras que eBay sólo tenía el tres por ciento. A principios de 2002, eBay se dio por vencida y anunció su retiro de Japón.

Sin embargo, en pocas semanas, eBay anunció que había comprado el 33 por ciento de un sitio chino de subastas por Internet, EachNet, por \$30 millones. Dos jóvenes empresarios que se conocieron en la Escuela de Negocios de Har-

vard, fundaron EachNet en 1999. Shao Yibo y Tan Haiyin estudiaron negocios por Internet como parte de un proyecto de una clase y decidieron que el modelo de eBay era el único que podría funcionar en Asia. Con el apoyo de audaces inversionistas, lanzaron su sitio, el cual para el 2002 tenía 3.5 millones de usuarios registrados y 50,000 artículos en venta.

A pesar de que los ejecutivos de eBay consideran que su modelo tiene aplicaciones universales, la experiencia que la compañía tuvo en Japón y en China destaca que existen diferencias importantes conforme las compañías pasan de un mercado nacional a otro. En China, por ejemplo, los clientes de EachNet acudieron rápidamente al sitio para comerciar artículos prácticos como ropa o teléfonos celulares, y no los productos coleccionables que impulsaron el crecimiento del mercado estadounidense. En lugar de utilizar el sistema postal o el de mensajería para realizar los pagos, como se hace en Estados Unidos, los comerciantes chinos venden principalmente dentro de sus propias ciudades. Aun cuando los sistemas de transporte están mejorando, todavía son ineficientes de acuerdo con los estándares estadounidenses, y el transporte de los productos no es sencillo ni confiable. Los chinos aún no se sienten cómodos haciendo negocios *on line*, en especial cuando tratan con otros individuos en lugar de compañías. Además, las compañías de comercio electrónico han estado preocupadas por los reglamentos del gobierno chino. A principios del 2002, el gobierno bloqueó el acceso a sitios extranjeros de noticias e información.

China es la quinta economía *on line* más grande del mundo, con 47 millones de usuarios de Internet. De estos usuarios, alrededor del 32 por ciento afirma haber realizado compras *on line* el año pasado. No obstante, el 30 por ciento de ellos dice que raras veces visita un sitio de comercio electrónico. Sin embargo, con una población de más de mil millones de habitantes, es obvio que existen grandes posibilidades de crecimiento. Al reconocer este potencial, eBay adquirió el resto de EachNet.com a mediados de 2003, a pesar de que la compañía aún no era redituable. Sin embargo, Yahoo! también conoce el potencial de China. A principios de 2004, anunció la compra de otro negocio chino de subastas *on line*, Sino.com, lo que indicó que estaba dispuesta a dar la batalla a eBay.

Además, a mediados de 2004, eBay anunció su entrada a la India, siguiendo una estrategia similar a la que empleó en

China. eBay anunció que compraría el sitio de subastas *on line* más grande del país, Baazee.com, por \$50 millones. Aunque India es el segundo país más poblado del mundo, después de China, su uso de Internet está muy por debajo del de Estados Unidos y otras naciones, ya que sólo cuenta con 17 millones de usuarios.

Meg Whitman y otros ejecutivos de eBay saben que para cumplir sus objetivos de ventas y utilidades deben tener éxito en los mercados internacionales, especialmente en China e India. eBay es la comunidad comercial de persona a persona más grande del mundo, y Whitman espera que China e India, las dos naciones más pobladas del mundo, se ajusten perfectamente a su modelo de negocios.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles son las fuerzas que moldean el desarrollo de negocios en Internet como eBay en Estados Unidos? ¿En qué se parecen o difieren estas fuerzas a las de los países de América Latina?
2. ¿Cómo se aplican los términos de este libro “personalización” y “ajuste al cliente” a la estrategia de marketing de eBay?
3. ¿De qué manera eBay crea valor para los miembros de su comunidad?
4. ¿Qué recomendaciones de marketing haría usted a eBay para que tenga éxito al penetrar en los mercados de América Latina?

Fuentes: Nick Wingfield, “Auctioneer to the World”, *The Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2004, p. B1; Nick Wingfield, “eBay Sets Sights On Indian Market with Acquisition”, *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2004, p. A3; Jerry Adler, “The eBay Way of Life”, *Newsweek*, 17 de junio de 2002, pp. 51-59; Brad Stone, “eBay in China”, *China e-Business*, 1 de abril de 2002, p. 4; Nick Wingfield y Connie Ling, “Unbowed by Its Failure in Japan, eBay Will Try Its Hand in China”, *The Wall Street Journal*, 18 de marzo de 2002, p. B1; Ina Steiner, “eBay Regroups in Asia: Goodbye Japan, Hello China”; Ken Belson, Rob Hoff y Ben Elgin, “How Yahoo! Japan Beat eBay at Its Own Game”, *BusinessWeek online*, 4 de junio de 2001.

CAPÍTULO



19

El mercado global



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Analizar la forma en que el sistema de comercio internacional, los ambientes económico, político-legal y cultural afectan las decisiones de marketing internacional de una compañía.
2. Describir tres métodos clave para ingresar a los mercados internacionales.
3. Explicar cómo las compañías adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.
4. Identificar las tres principales formas de organización del marketing internacional.

Presentación preliminar de los conceptos

Usted ya aprendió los fundamentos de cómo las compañías desarrollan estrategias de marketing competitivas para crear valor para el cliente y forjar relaciones duraderas con éstos. En los últimos dos capítulos, ampliaremos esos aspectos básicos a dos áreas especiales —el marketing global, la responsabilidad social y la ética del marketing. Aunque revisamos esos temas de forma regular en cada uno de los capítulos anteriores, debido a su gran importancia aquí nos enfocaremos exclusivamente en ellos. Primero estudiaremos algunas consideraciones especiales acerca del marketing global. Conforme nos adentramos en el siglo xxi, los avances en las comunicaciones, el transporte y otras tecnologías hacen que el mundo se convierta en un lugar más pequeño. En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, enfrenta el marketing internacional. En este capítulo examinaremos seis decisiones importantes que los mercadólogos toman cuando buscan ser globales.

Nuestro primer paso es Coca-Cola: la bebida gaseosa estadounidense. ¿O sólo se trata de una marca de Estados Unidos? Continúe leyendo y vea cómo el equilibrio adecuado entre estandarización global y adaptación local han convertido a Coca Cola en la marca número uno alrededor del mundo.



¿Qué podría ser más estadounidense que la Coca-Cola? La marca es tan estadounidense como el béisbol y el pastel de manzana. Coca-Cola tuvo sus inicios en una farmacia de Atlanta en 1893, donde se vendía a cinco centavos el vaso. A partir de entonces, el primer presidente de la compañía y experto en negocios, Asa Candler, empezó a convencer a Estados Unidos de que Coca-Cola era realmente “la pausa que refresca”. La bebida pronto causó sensación en todo el país.

Pero desde el principio, Coca-Cola estaba destinada a convertirse en algo más que la bebida gaseosa estadounidense. Para 1900 Coca-Cola ya se había aventurado más allá de las fronteras de Estados Unidos llegando a diversos países, incluyendo Cuba, Puerto Rico y Francia. Para la década de 1920, Coca-Cola ya ostentaba su logotipo en todo tipo de objetos, desde trineos remolcados por perros en Canadá, hasta los muros de las plazas de toros en España. Durante la Segunda Guerra Mundial, Coca-Cola construyó plantas embotelladoras en Europa y Asia, para abastecer a los soldados norteamericanos en el campo de batalla.

Un fuerte marketing en el extranjero incrementó 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”, donde un gru-

po de niños cantaba la canción desde lo alto de una colina en Italia. Más recientemente, el creciente interés de Coca-Cola hacia mercados emergentes como China, India e Indonesia (donde viven 2,400 millones de seres humanos, casi la mitad de la población mundial) ha reforzado el éxito global de la marca. Sin duda Coca-Cola ahora es la marca más conocida y admirada en el mundo.

El éxito internacional de Coca-Cola es el resultado de un hábil equilibrio entre estandarización global y construcción de marca y adaptación local. Durante años, la compañía se ha adherido al mantra “piensa mundialmente, actúa localmente”. Coca-Cola gasta mucho dinero en publicidad global (cerca de \$1,200 millones al año) para obtener un posicionamiento general consistente para la marca en los 200 países a los que llega. Además, el sabor y el empaque de la bebida está muy estandarizado alrededor del mundo: la botella de Coca-Cola que usted bebería en Nueva York o Philadelphia tiene una apariencia y un sabor muy similar a la que pediría en París, Hong Kong, Moscú, Sidney o Abu Dhabi. Como afirma el ejecutivo de una agencia publicitaria, “existen alrededor de dos productos que se adaptan al marketing global; y uno de ellos es Coca-Cola”.

Aun cuando el sabor y el posicionamiento de Coca-Cola son bastante consistentes en todo el mundo, en otros aspectos su marketing es decididamente local. La

compañía adapta cuidadosamente sus mezclas de marcas y sabores, promociones, precio y distribución a las costumbres y preferencias locales de cada mercado. Por ejemplo, además de su marca Coca-Cola, la compañía fabrica casi 300 marcas diferentes de bebidas, creadas especialmente para el gusto de los consumidores locales. La compañía vende una bebida sabor pera en Turquía, una Fanta sabor mora en Alemania, un té verde sabor miel en China, Sprite con un toque de menta en Canadá y una bebida deportiva llamada Aquarius en Bélgica y Holanda.

Dentro del esquema de su posicionamiento global más amplio y consistente con su enfoque local, Coca-Cola adapta anuncios específicos a ciertos mercados nacionales. Por ejemplo, un anuncio televisivo del Año Nuevo chino muestra a un dragón en un desfile, adornado de pies a cabeza con latas rojas de Coca-Cola. El anuncio concluye: “Durante muchos siglos, el color rojo ha sido el color de la buena suerte y la prosperidad.”

En India, Coca-Cola usa promoción local para crear una dinámica imagen local. La compañía fue el patrocinador oficial de la Copa Mundial de Cricket, un deporte nacional muy popular, y utilizó aficionados indios al cricket en vez de actores para promover los productos Coca-Cola. La compañía comercializa exitosamente sus productos en India, tanto a los detallistas como a los consumidores finales. Según un analista, “la compañía reúne grupos masivos de hasta 15,000 vendedores al detalle para presentarles todo tipo de objetos, desde las neveras y los enfriadores más recientes, que Coca-Cola entrega en préstamo, hasta carteles publicitarios. Además, sus vendedores van de casa en casa buscando nuevos clientes. Sólo en Nueva Delhi, el año pasado sus trabajadores entregaron gratuitamente más de 100,000 botellas de Coca-Cola y Fanta”.

Nada ilustra mejor las habilidades de Coca-Cola para equilibrar la construcción de una marca global estandarizada con la adaptación local, que el explosivo crecimiento mundial de Sprite. La publicidad de Sprite se dirige de manera uniforme a la gente joven del mundo con el lema “La imagen no es nada; la sed lo es todo; obedece tu sed”. La campaña incita la parte rebelde de los adolescentes y su necesidad de formarse identidades auténticas.

Según el director de marketing de marca de Sprite, “el significado de [Sprite] y lo que representa es exactamente el mismo en todo el mundo. Los adolescentes nos indican su increíble aceptación en casi cada mercado al que ingresamos”. Sin embargo, como siempre, Coca-Cola adapta su mensaje a los clientes locales. En China, por

ejemplo, la campaña mostró un veta más suave: “Uno no puede ser irreverente en China, porque eso no es aceptable en esa sociedad. Se trata de ser conveniente [para el público específico]”, señala el mercadólogo. Como resultado de un posicionamiento tan hábilmente dirigido y vigoroso, las ventas mundiales de Sprite se incrementaron un 35 por ciento 3 años después del inicio de la campaña, convirtiéndola en la cuarta marca de bebida refrescante más importante del mundo.

Como resultado de su hábil marketing internacional, Coca-Cola domina el mercado mundial de bebidas gaseosas. Más del 70 por ciento de las ventas de la compañía y el 75 por ciento de sus utilidades provienen del extranjero. En Estados Unidos Coca-Cola tiene una impresionante participación de mercado del 44 por ciento, contra el 32 por ciento de Pepsi. Sin embargo, en el extranjero supera a Pepsi 2.5 a 1, y maneja cuatro de las seis marcas líderes del mercado de bebidas refrescantes: Coca-Cola, Diet Coke, Sprite y Fanta.

De esta manera, Coca-Cola es verdaderamente una marca mundial. No importa en que lugar del mundo esté, usted encontrará una Coca-Cola “con tan sólo extender su brazo”. No obstante, Coca-Cola también tiene un significado muy personal para los consumidores de distintas partes del mundo. La Coca-Cola es tan estadounidense como el béisbol y el pastel de manzana; pero también es tan inglesa como la enorme campana en la torre del Parlamento y el té vespertino, tan alemana como las salchichas y la cerveza, tan japonesa como el sumo y el sushi, tan china como el tenis de mesa y la Gran Muralla. En más de 200 países los consumidores consideran a la Coca-Cola como *su* bebida. En España se mezcla con el vino; en Italia se sirve con los alimentos en vez de vino o café capuchino; en China se sirve en eventos gubernamentales especiales.

El sitio Web de la compañía afirma lo siguiente: “Nuestra estrategia local nos permite escuchar a todas las voces del mundo, que piden bebidas que de todo el espectro de sabores y ocasiones. Lo que la gente desea en una bebida es un reflejo de lo que es, del lugar donde vive, de la manera en que trabaja y juega, y de cómo se relaja y llena de energía. Ya sea usted un estudiante mexicano que disfruta una Coca-Cola fría, una mujer italiana que toma té durante un descanso, un niño peruano que pide un jugo envasado o un deportista coreano que compra agua embotellada después de ejercitarse, ahí estaremos para usted [...]. Es muy especial tener miles de millones de amigos en todo el mundo, y nunca lo olvidaremos.”¹

En el pasado, las compañías estadounidenses daban poca importancia al comercio internacional. Si podían lograr algunas ventas adicionales al exportar, qué mejor; pero el gran mercado se encontraba en casa y brindaba múltiples oportunidades. El mercado nacional también era mucho más seguro; los gerentes no necesitaban aprender otros idiomas, manejar divisas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y legales ni adaptar sus productos a las distintas necesidades y expectativas de los consumidores. Sin embargo, en la actualidad la situación es muy diferente.

Marketing latinoamericano

Coca-Cola en América Latina

A continuación se presentan tres ejemplos de los logros de la presencia de Coca-Cola en América Latina:

En 2004 México se mantuvo, por séptimo año consecutivo, como el mayor consumidor *per cápita* de productos Coca-Cola en el mundo. Según Coca-Cola, “en México, existe el consumo *per cápita* por hogar más alto de productos de la compañía. El volumen total de cajas-unidad (24 botellas de ocho onzas [237 ml] de líquido) creció un 10 por ciento en 2003 y el volumen de bebidas carbonatadas aumentó 3 por ciento”.

En 2002, México, con 104 millones de habitantes, registró un consumo *per cápita* anual de 487 botellas de ocho onzas de productos Coca-Cola, entre gaseosas, agua, leches y bebidas isotónicas. Las principales embotelladoras de productos Coca-Cola en México son Coca-Cola Femsa, Embotelladoras Arca y Grupo Continental que, respectivamente, son la segunda, quinta y séptima envasadoras mundiales de dichos productos.

Mientras que en México se consumen cerca de 150 litros *per cápita* de bebidas refrescantes gaseosas al año, el consumo de leche apenas llega a los 82 litros. También en 2004, la embotelladora chilena Andina anunció la expansión de su negocio de bebidas refrescantes de la marca Coca-Cola en el estado brasileño de Río de Janeiro.

La firma realizó la expansión a través de una permuta de franquicias, lo que, según Andina, contribuiría a mejorar sus operaciones en ese mercado. Andina, que produce y comercializa productos de The Coca-Cola Company (TCCC) en Chile, Argentina y en una zona de Brasil, manifestó que cerró el contrato de intercambio de franquicia, bienes y activos con la filial brasileña de TCCC, denominada Recofarma Industria do Amazonas.

En el acuerdo, la filial brasileña de Embotelladora Andina cedió sus derechos en los territorios de Governador Valadares, en el estado brasileño de Minas Gerais, a cambio de la licencia que posee TCCC en Nova Iguaçu, del estado de Río de Janeiro.

Finalmente, como una estrategia de adaptación a una cultura específica, en 2003, Coca-Cola lanzó en Argentina una nueva bebida elaborada con base en el extracto de hojas de yerba mate, la infusión característica de ese país. Según Coca-Cola, “Nativa”, la gaseosa de color verde oscuro, requirió inversiones por unos \$1,400 millones para investigación, comercialización y publicidad del producto, con el cual esperaba captar el 1 por ciento del mercado local (unos 4 millones de litros anuales).

“Las investigaciones realizadas hasta el momento nos revelan un índice de aceptación y una intención de compra del 87 por ciento”, afirmó en aquel momento Luis Gérardin, gerente de Marketing de Coca-Cola Argentina, al presentar la bebida. Según Coca-Cola, este nuevo concepto tiene menores niveles de azúcar y gas que otras bebidas refrescantes y un inconfundible sabor a yerba mate. Con una cuota del 55 por ciento, Coca-Cola es el líder del mercado de gaseosas en Argentina.

Fuente: América Economía on Line.

Marketing global en el siglo xxi

El mundo rápidamente se está volviendo más pequeño gracias al surgimiento de comunicaciones, transportes y flujos financieros más rápidos. Los productos fabricados en un país —bolsas Gucci, aparatos electrónicos Sony, hamburguesas McDonald’s, sushi japonés, BMW alemanes— tienen una gran aceptación en otras naciones. No nos sorprendería escuchar que un empresario alemán, que viste un traje italiano se reúne con un amigo inglés en un restaurante japonés, y que más tarde regresa a su casa a beber vodka ruso y a ver *West Wing* por televisión.

El comercio internacional está floreciendo como nunca antes. Desde 1969, el número de corporaciones multinacionales en el mundo ha crecido, de 7,000 a más de 63,000. Algunas



■ Muchas compañías estadounidenses y de otros países del mundo han hecho del mundo su mercado.³

de tales compañías son verdaderos gigantes. De hecho, de las 100 “economías” más grandes del mundo, tan sólo 47 son países. Las restantes 53 son corporaciones multinacionales. Exxon Mobil, la compañía más grande del mundo, tiene ingresos anuales mayores que el producto interno bruto de todos los países del mundo, con excepción de las 20 naciones más ricas.²

La importación de bienes y servicios ahora representa el 24 por ciento del producto interno bruto mundial, dos veces el nivel que tenía hace 40 años. En la actualidad el comercio internacional representa una cuarta parte del PIB de Estados Unidos, y entre 1996 y 2006, se espera que las exportaciones estadounidenses aumenten un 51 por ciento. El comercio mundial ahora representa el 29 por ciento del PIB mundial, un incremento del 10 por ciento respecto de 1990.³

Muchas compañías estadounidenses han tenido éxito en el comercio internacional desde hace mucho tiempo: Coca-Cola, General Electric, IBM, Gillette, Colgate, Caterpillar, Ford, Boeing, McDonald's y muchas otras han hecho del mundo su mercado. Además, en Estados Unidos nombres como Sony, Toyota, BP, Nestlé, Nokia, Nestle y Prudential se han convertido en palabras familiares. Otros productos y servicios que parecen ser estadounidenses en realidad se producen o son propiedad de empresas extranjeras: libros Bantam, helados Baskin-Robbins, televisores GE y RCA, leche Carnation, productos alimenticios Pillsbury, Universal Studios y Motel 6, tan sólo por nombrar algunos. “Dos terceras partes de toda la industria ya operan a nivel global o están en el proceso de hacerlo”, señala un analista. “Michelin, el fabricante francés de neumáticos, ahora produce el 75 por ciento de sus ingresos en Estados Unidos; en tanto que Johnson & Johnson realiza 43 por ciento de sus negocios en el extranjero [...]. El campo de acción de cualquier gerente es el mundo.”⁴

Sin embargo, la competencia global actual también se está intensificando. Compañías extranjeras se están expandiendo de forma dinámica hacia nuevos mercados internacionales, mientras que los mercados nacionales ya no están tan llenos de oportunidades. En la actualidad pocas industrias ahora están a salvo de la competencia extranjera. Si las empresas se demoran en tomar medidas para internacionalizarse, se arriesgan a quedar fuera de los mercados en expansión de Europa Oriental y Occidental, China y la Cuenca del Pacífico, Rusia y de cualquier otra parte del mundo. Las compañías que se conforman con atender el mercado local para tener seguridad no sólo podrían perder su oportunidad de llegar a otros mercados, sino que también se arriesgan a perder sus mercados locales. Las compañías domésticas que nunca pensaron en los competidores extranjeros, de manera repentina encuentran a esos competidores en sus propios patios traseros.

Irónicamente, aunque la necesidad que tienen las compañías de salir al extranjero es mayor actualmente que en el pasado, también los riesgos son mayores. Las organizaciones que se globalizan pueden enfrentarse a gobiernos y divisas muy inestables, políticas y reglamentos gubernamentales restrictivos y fuertes barreras comerciales. La corrupción también es un problema creciente —en varios países los funcionarios públicos a menudo asignan los negocios no al mejor postor sino al que pague el mayor soborno.

Compañía global

Empresa que, al operar en más de un país, obtiene ventajas en sus costos de investigación y desarrollo, producción, marketing y financiamiento, además de prestigio, que no tienen sus competidores exclusivamente nacionales.

Arancel

Impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados. Los aranceles se imponen con la finalidad de aumentar la recaudación o de proteger a productores nacionales.

Embargo

Prohibición a la importación de cierto producto.

Una **compañía global** es aquella que, al operar en más de un país, gana mercado, obtiene ventajas en costos de investigación y desarrollo y financiamiento que no están disponibles para competidores únicamente nacionales. La compañía global ve al mundo como un solo mercado; minimiza la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas “transnacionales”; consigue capital, obtiene materiales componentes, y fabrica y vende sus productos siempre que pueda realizar su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Otis Elevator recibe sus sistemas de las puertas de sus elevadores de Francia, las pequeñas partes para ensamble de España, los sistemas electrónicos de Alemania y los motores especiales de Japón; lo único que hace en Estados Unidos es integrar sus sistemas. “Las fronteras son representativas del siglo xx”, comenta un experto en marketing global. “Las compañías transnacionales llevan el ‘desvanecimiento de esas fronteras’ al siguiente nivel.”⁵

Esto no significa que las compañías pequeñas y medianas deban operar en una docena de países para tener éxito. Tales empresas podrían atender nichos globales. Sin embargo, el mundo se está volviendo más pequeño y cada compañía que opera en una industria global grande o pequeña debe evaluar y establecer su ubicación en los mercados del mundo.

El paso rápido hacia la globalización significa que todas las compañías tendrán que responder algunas preguntas básicas: ¿Qué posicionamiento de mercado deberíamos tratar de establecer en nuestro país, en nuestra región económica y a nivel mundial? ¿Quiénes serán nuestros competidores globales, y cuáles serán sus estrategias y recursos? ¿Dónde deberíamos producir o de dónde obtendremos nuestros productos? ¿Qué alianzas estratégicas deberíamos establecer con otras compañías alrededor del mundo?

Como se muestra en la figura 19.1, una compañía enfrenta seis decisiones importantes de marketing internacional. Cada decisión se analizará con detalle en este capítulo.

Examen del entorno de marketing global

Cuota (o cupo de importación)

Límite en la cantidad de bienes que un país importador acepta en determinadas categorías de productos.

Controles de cambios

Límites que fija el gobierno a la cantidad de intercambio monetario con otros países y al tipo de cambio respecto de otras divisas.

Barreras comerciales no arancelarias

Obstáculos no monetarios que enfrentan los productos extranjeros, como predisposición contra las licitaciones de una compañía extranjera, o normas de productos que no coinciden con las características del producto de una compañía extranjera.

Antes de decidir si operará a nivel internacional, una empresa debe entender el entorno de marketing internacional. Ese entorno ha cambiado mucho en las últimas dos décadas, creando tanto nuevas oportunidades como nuevos problemas.

El sistema de comercio internacional

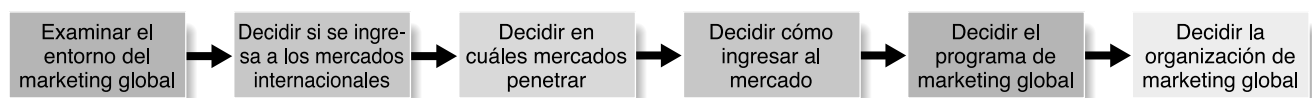
Las compañías extranjeras que ven hacia el extranjero deben empezar por comprender el *sistema de comercio* internacional. Al vender a otro país, una compañía enfrenta diversas restricciones comerciales. La más común es el **arancel**, un impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados. El arancel se impone para incrementar la recaudación o para proteger a los productores nacionales. El exportador también podría enfrentar una **cuota (o cupo de importación)**, que establece límites en la cantidad de bienes que un país importador aceptará en ciertas categorías de productos. El objetivo de la cuota es ahorrar divisas extranjeras y proteger a la industria y el empleo locales. Un **embargo**, o boicot, que prohíbe totalmente cierto tipo de importaciones, es la forma más extrema de cuota.

Las compañías pueden enfrentar **controles de cambios** que limitan la cantidad de intercambio de divisas extranjeras y la tasa de cambio respecto de otras divisas. Las empresas también podrían enfrentar **barreras comerciales no arancelarias**, como predisposiciones contra las licitaciones de una compañía extranjera, o normas de productos restrictivas u otras reglas que van en contra de las características del producto de una compañía extranjera:

Una de las formas más inteligentes que los japoneses han encontrado para mantener a los fabricantes extranjeros fuera de su mercado nacional es argumentar que son “únicos”. Según el gobierno, la piel japonesa es diferente, por lo que las compañías de cosméticos extranjeras deben probar sus artículos en Japón antes de venderlos aquí. Los japoneses dicen que sus estómagos son pequeños y sólo tienen espacio para la *mikan*, la mandarina local, de manera que se limita la importación de cítricos. Hace poco los japoneses formularon el argumento que tal vez podría ser el más excéntrico de todos: como su nieve es diferente, el equipo para esquiar que usen también debería serlo.⁶

FIGURA 19.1

Principales decisiones de marketing internacional.



Al mismo tiempo, ciertas fuerzas *apoyan* el comercio entre naciones. Algunos ejemplos son el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por las siglas de General Agreement on Tariffs and Trade), así como diversos acuerdos de libre comercio regionales.

La Organización Mundial de Comercio y el GATT

El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) es un tratado de hace 57 años, diseñado para fomentar el comercio mundial reduciendo los aranceles y otras barreras comerciales internacionales. Desde su origen en 1948, los países miembro (que en la actualidad son 146) se han reunido en ocho rondas de negociaciones para evaluar las barreras comerciales y establecer nuevas reglas para el comercio internacional. Las primeras siete rondas de negociaciones redujeron los aranceles promedio para productos fabricados en todo el mundo del 45 por ciento a tan sólo el 5 por ciento.⁷

Las negociaciones más recientes del GATT, en la llamada Ronda de Uruguay, se prolongaron durante siete largos años antes de concluir en 1993. Los beneficios de la Ronda de Uruguay se conocerán dentro de los próximos años, ya que el acuerdo promueve el crecimiento del comercio mundial a largo plazo. Hubo una reducción del 30 por ciento en los aranceles restantes, lo cual impulsó el comercio global de mercancías hasta en un 10 por ciento, o \$270 mil millones para el año 2002. El acuerdo también extendió el GATT para que cubriera el comercio agrícola y una amplia gama de servicios, a la vez que fortaleció la protección internacional de los derechos de autor, las patentes, las marcas registradas y otras formas de propiedad intelectual.⁸

Además de reducir las barreras comerciales y establecer normas globales para el comercio, la Ronda de Uruguay estableció que la Organización Mundial de Comercio (OMC) debería hacer cumplir las reglas del GATT. En general, la OMC actúa como una organización representante que supervisa al GATT, actúa como mediador en disputas globales e impone sanciones comerciales. La organización anterior del GATT nunca tuvo esa clase de facultades. A finales de 2001 se inició una nueva ronda de negociaciones del GATT, la Ronda de Doha, Qatar, cuya conclusión se programó para enero de 2005.⁹

Zonas regionales de libre comercio

Comunidades económicas

Grupo de naciones que se organizan para alcanzar metas comunes en la regulación del comercio internacional.

Ciertos países han formado *zonas de libre comercio* o **comunidades económicas**, que son grupos de naciones organizadas para trabajar hacia el logro de metas comunes en la regulación del comercio internacional. Una comunidad de este tipo es la *Unión Europea (UE)*, la cual, formada en 1957, surgió para crear un solo mercado europeo al reducir las barreras al flujo libre de productos, servicios, finanzas y fuerza de trabajo entre las naciones miembro, así como para desarrollar políticas comerciales con los países que no son miembros. En la actualidad, la Unión Europea representa uno de los mercados más grandes del mundo. Sus 25 países

■ La OMC y el GATT: El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) fomenta el comercio internacional al reducir aranceles y otras barreras al comercio internacional. La OMC, que supervisa al GATT, inició una nueva ronda de negociaciones en Doha, Qatar, a finales de 2001.



■ Comunidades económicas:
La Unión Europea representa uno de los mercados más grandes del mundo. Sus países miembros actuales incluyen a más de 448 millones de consumidores, y representan el 20 por ciento de las exportaciones mundiales.



miembros incluyen alrededor de 448 millones de consumidores y representan más del 20 por ciento de las exportaciones mundiales.¹⁰

La unificación europea ofrece grandes oportunidades comerciales para Estados Unidos y otras compañías no europeas. Sin embargo, también conlleva algunos desafíos. Como resultado de una mayor unificación, las compañías europeas crecerán más y se volverán más competitivas. No obstante, tal vez un problema más importante sea que menores barreras *dentro* de Europa sólo crearan muros *externos* más infranqueables. Algunos observadores vislumbran una “fortaleza europea” que favorecerá a las compañías de países de la Unión Europea, pero que limitaría a las naciones externas imponiendo obstáculos.

El camino hacia la unificación europea ha sido lento —incluso muchos dudan de que alguna vez se logre la unificación completa. Sin embargo, en años recientes, 12 naciones miembro dieron un paso significativo hacia la unificación al adoptar el euro como moneda común. La adopción generalizada del euro disminuirá gran parte del riesgo monetario asociado con la inversión productiva en Europa, haciendo que los países miembro con monedas anteriormente débiles se conviertan en mercados más atractivos.¹¹

Aun con la adopción del euro, es poco probable que la UE alguna vez se ponga en contra de 2,000 años de tradición y se convierta en los “Estados Unidos de Europa”. Como un analista plantea, “¿puede una comunidad que habla al menos una docena de idiomas, y que tiene dos docenas de culturas distintas, unirse de manera efectiva y operar como una sola entidad unificada?” Incluso cuando las fronteras económicas y políticas desaparecieran, permanecerían las diferencias sociales y culturales, de manera que las compañías que hagan negocios en Europa enfrentarían un desalentador número de reglas locales. No obstante, si tiene éxito sólo de forma parcial, la unificación convertirá a Europa en una fuerza global que será necesario tomar muy en cuenta.¹²

En Norteamérica, Estados Unidos y Canadá eliminaron las barreras comerciales en 1989. Para enero de 1994, el *Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN)* estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. El acuerdo creó un solo mercado de 360 millones de personas que producen y consumen \$6.7 billones en bienes y servicios. A medida que el TLC se vaya implementando durante un periodo de 15 años, éste eliminará todas las barreras comerciales y las restricciones a la inversión entre los tres países.

Hasta ahora, el TLCAN ha permitido que florezca el comercio entre los países. Cada día, Estados Unidos intercambia más de medio billón de dólares en bienes y servicios con Canadá, su mayor socio comercial. Además, en 1998 México superó a Japón y se convirtió en el segundo socio comercial de Estados Unidos. Desde que el acuerdo se firmó en 1993, el intercambio de mercancías entre México y Estados Unidos se ha más que triplicado, y ahora equivale a un total de \$232,000 millones. Dado el aparente éxito del TLCAN, hay planes para el establecimiento de una Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Esta gigantesca zona de libre comercio incluirá a 34 países desde el Estrecho de Bering hasta el Cabo de Hornos, con una población de 800 millones de habitantes, un producto interno bruto combinado de más de trece billones de dólares y más de 3.4 billones de dólares de comercio internacional anual.¹³

En América Latina y Sudamérica ya se han creado otras áreas de libre comercio. Por ejemplo, el Mercosur ahora cuenta con seis miembros, incluyendo a los miembros plenos Argenti-

na, Brasil, Paraguay y Uruguay, y a los miembros asociados Bolivia y Chile. Con una población de más de 200 millones de habitantes, y una economía combinada de más de un billón de dólares al año, estas naciones conforman el bloque comercial más grande después del TLCAN y la Unión Europea. Se habla de un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y el Mercosur, de manera que los países miembros de este último consideran la posibilidad de adoptar una moneda común, el *merco*.¹⁴

Aunque la tendencia reciente a crear zonas de libre comercio ha originado un gran entusiasmo y nuevas oportunidades de mercado, algunos la ven como una arma de doble filo. Por ejemplo, en Estados Unidos los sindicatos temen que el TLCAN provocará un mayor éxodo de puestos de trabajo en la manufactura hacia México, donde los salarios son mucho menores. A los ambientalistas les preocupa que las compañías que no están dispuestas a jugar bajo las reglas estrictas de la U.S. Environmental Protection Agency se reubiquen en México, donde hay una escasa reglamentación sobre contaminación.¹⁵

Cada país tiene características únicas que deben entenderse. El hecho de que un país esté listo para recibir diferentes productos y servicios, así como de que resulte atractivo como mercado para compañías extranjeras, depende de sus entornos económico, político-legal y cultural.

Entorno económico

El mercadólogo internacional debe estudiar la economía de cada nación. Hay dos factores que reflejan el atractivo de un país como mercado: la estructura industrial y la distribución de su ingreso.

La estructura industrial de un país determina sus necesidades de bienes y servicios, así como sus niveles de ingreso y empleo. A continuación veremos las cuatro clases de estructuras industriales.

- *Economías de subsistencia:* En una economía de subsistencia la mayoría de la gente se dedica a una agricultura básica; la gente consume casi todo lo que produce e intercambia el resto por bienes y servicios simples. Estas economías ofrecen pocas oportunidades de mercado.
- *Economías exportadoras de materias primas:* Son ricas en uno o más recursos naturales, aunque pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos provienen de la exportación de tales recursos. Algunos ejemplos son Chile (estaño y cobre), Zaire (cobre, cobalto y café) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para equipos grandes, herramientas e insumos, y camiones. Si hay muchos residentes extranjeros y una solvente clase alta, también son buenos mercados para artículos de lujo.
- *Economías en proceso de industrialización:* En ellas, la producción manufacturera representa entre el 10 y el 20 por ciento de la economía nacional. Como ejemplos podemos citar a Egipto, India y Brasil. Conforme esa producción aumenta, el país necesita importar más materias primas textiles, acero y maquinaria pesada, y menos textiles terminados, productos de papel y automóviles. La industrialización suele crear una nueva clase de ricos y una pequeña pero creciente clase media, de manera que ambos demandan nuevas clases de bienes importados.
- *Economías industriales:* Las economías industriales son grandes exportadoras de productos manufacturados, servicios y fondos de inversión; intercambian bienes entre sí y, además, los exportan hacia otros tipos de economías a cambio de materias primas y productos semiterminados. Las variadas actividades de manufactura en estos países industriales y su abundante clase media los convierten en excelentes mercados para todo tipo de bienes.

El segundo factor económico es la *distribución del ingreso* del país. Los países con economías de subsistencia pueden consistir únicamente de hogares con familias de ingresos muy bajos. En contraste, los países industrializados podrían tener hogares con ingresos bajos, medios y altos. Sin embargo, en muchos casos las naciones más pobres cuentan con pequeños segmentos de consumidores de clase alta, pero muy acaudalados. Asimismo, incluso en economías en desarrollo y de bajos ingresos, los consumidores encuentran formas para comprar productos que son importantes para ellos:

La profesora de filosofía Nina Gladziuk piensa cuidadosamente ante de gastar los zlotys que tanto trabajo le costó ganar, para adquirir el sorprendente surtido de bienes de consumo disponibles en Polonia. Sin embargo, ella realmente gasta su dinero. A pesar de que sólo gana \$550 al mes por sus dos trabajos como profesora, Gladziuk, de 41 años, disfruta el hecho de ir de compras: estas compras están modificando su estilo de vida después de años de gran escasez bajo el régimen comunista. El año pasado amuebló un nuevo apartamento en un vecindario popular cerca del bosque Kabaty de Varsovia, se dio el gusto de adquirir productos de belleza extranjeros y pasó un fin de semana en París antes de asistir a un seminario financiado por su universidad [...] Conozca a la rápidamente creciente clase consumidora de Europa Central. Desde trabajadores de cuello blanco como Gladziuk y obreros de Budapest, hasta profesionistas jóvenes preocupados por la moda de Praga, están recibiendo mayores ingresos y teniendo mayor confianza como resultado de cuatro años de crecimiento económico.

■ Economías en desarrollo: En el centro de Europa las compañías están creando una nueva clase de compradores con anhelos de buena vida y hábitos de compra afines; estos consumidores están ansiosos por adquirir todo tipo de bienes, desde productos de consumo occidentales hasta ropa de diseñador y los teléfonos celulares más modernos.



En las principales economías de la región —la República Checa, Hungría y Polonia— la nueva clase de compradores está creciendo no sólo en número, sino también en sofisticación. Casi una tercera parte de los checos, húngaros y polacos —aproximadamente 17 millones de personas— tienen menos de 30 años de edad y sueños de tener una buena vida y hábitos de compra acordes con ésta. Además, ya descubrieron Internet. La población *on line* de la región está aumentando más del 25 por ciento cada año, y los gastos *on line* están creciendo a una velocidad mucho mayor.¹⁶

Así, los mercadólogos internacionales enfrentan muchos desafíos para entender la forma en que el entorno económico afectará las decisiones respecto de a qué mercados entrarán y cómo lo harán.

Entorno político-legal

Los países difieren mucho en cuanto a su entorno político y legal. Es necesario considerar al menos cuatro factores político-legales para decidir si conviene hacer negocios o no en un país determinado: las actitudes hacia las compras internacionales, la burocracia gubernamental, la estabilidad política y la regulación monetaria.

En cuanto a sus *actitudes hacia las compras internacionales*, algunos países están abiertos a recibir compañías extranjeras, mientras que otros se muestran bastante hostiles. Por ejemplo, India obstruye a empresas extranjeras con cuotas de importación, restricciones sobre divisas y límites en cuanto al porcentaje del equipo gerencial que puede ser extranjero. Como resultado, muchas compañías estadounidenses abandonaron India. En contraste, otros países asiáticos como Singapur, Tailandia, Malasia y Filipinas cortejan a los inversionistas extranjeros, y les ofrecen incentivos y condiciones de operación favorables.

Un segundo factor es la *burocracia gubernamental* (el grado en que el gobierno anfitrión opera un sistema eficiente para fomentar la inversión extranjera) —manejo eficiente de las aduanas, buena información de mercados y otros factores que ayudan a realizar negocios. Los estadounidenses a menudo se sorprenden por la rapidez en que desaparecen las barreras comerciales en algunos países, si se efectúa un pago acordado (soborno) a algún funcionario público.

Otro factor es la *estabilidad política*. Los gobiernos cambian de manos, y en ocasiones de forma violenta. Aun sin cambios, un gobierno podría decidir responder a nuevas demandas populares, como expropiar los bienes de una compañía extranjera, bloquear sus reservas de divisas, o fijar cuotas de exportación o nuevos impuestos. Es probable que los inversionistas internacionales consideren redituable hacer negocios en un país inestable, pero la inestabilidad afectará la forma en que manejen sus asuntos comerciales y financieros.

Por último, las compañías también deben tomar en cuenta las *regulaciones monetarias* de un país. Los vendedores desean recibir utilidades en una divisa que tenga valor para ellos. De manera ideal, el comprador puede pagar con la moneda del vendedor o en otro tipo de divisas. Cuando esto no es posible, los vendedores podrían aceptar el control de cambios —don-

Comercio a cambio

Comercio internacional que implica el intercambio directo o indirecto de bienes por otros bienes, en vez de por efectivo.

de la salida de divisas del país está restringida por el gobierno— si en ese mismo país pueden comprar otras mercancías que necesitan, o que puedan vender en otro lado a cambio de la divisa que necesitan. Además de los límites monetarios, las variaciones en los tipos de cambio también crean riesgos importantes para los vendedores.

La mayoría del comercio internacional implica transacciones en efectivo. No obstante, en muchos lugares tienen muy pocas divisas para pagar lo que compran a otras naciones, por lo que intentarían pagar con otros artículos en vez de dinero en efectivo, lo que ha dado pie a una práctica cada vez más común llamada **comercio a cambio**. Se estima que el comercio a cambio representa el 20 por ciento de todo el comercio mundial,¹⁷ el cual adopta varias formas: el *trueque* implica el intercambio directo de bienes o servicios, como cuando los ganaderos australianos intercambian carne de res por productos de Indonesia como cerveza, aceite de palma y cemento. Otra forma de comercio a cambio es la *compensación* (o *recompra*), donde el vendedor vende una planta, equipo o tecnología a otro país y acepta recibir como pago los productos resultantes. De este modo, Goodyear abasteció a China con materiales y capacitación para una planta de impresión, a cambio de etiquetas terminadas. Otra forma es la *compra a cambio*, en la cual el vendedor recibe un pago completo en dinero en efectivo, pero acepta gastar una porción de ese dinero en otro país. Por ejemplo, Pepsi vende su jarabe de cola a Rusia a cambio de rublos y se compromete a comprar vodka Stolichnaya hecho en Rusia para venderlo en Estados Unidos.

La cuestión del comercio a cambio podría ser muy compleja. Por ejemplo, hace algunos años, DaimlerChrysler acordó vender 30 camiones a Rumania a cambio de 150 Jeeps rumanos, los cuales luego vendió a Ecuador a cambio de plátanos, que a la vez fueron vendidos a una cadena de supermercados alemana a cambio de la divisa alemana. A través de este proceso circular, DaimlerChrysler finalmente obtuvo un pago en marcos.¹⁸

Entorno cultural

Cada país tiene sus tradiciones, normas y tabúes propios. Al diseñar estrategias de marketing global, las compañías deben entender la forma en que la cultura influye en las reacciones de los consumidores en cada uno de sus mercados mundiales. A la vez, también deben entender la manera en que sus estrategias afectan las culturas locales.

El impacto de la cultura en la estrategia de marketing

El vendedor debe examinar las formas en que los consumidores de distintos países perciben y utilizan ciertos productos, antes de planear un programa de marketing. A menudo hay sorpresas. Por ejemplo, el hombre francés promedio utiliza casi el doble de cosméticos y artículos de belleza que su esposa. Los alemanes y los franceses comen más espagueti empacado y de marca que los italianos. A los niños italianos les gusta comer barras de chocolate entre rebanadas de pan como tentempié. Las mujeres de Tanzania no alimentan a sus hijos con huevos por el temor de que queden calvos o sufran impotencia.

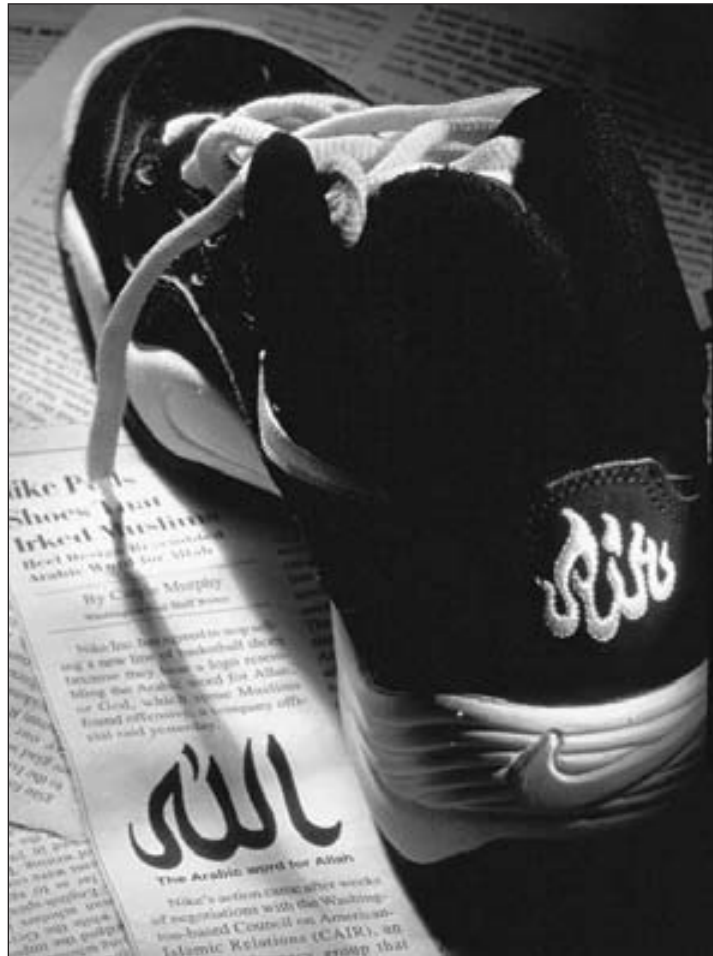
Las compañías que ignoran esta clase de diferencias pueden cometer algunos errores muy costosos y vergonzosos. Por ejemplo:

McDonald's y Coca-Cola ofendieron a todo el mundo musulmán al colocar la bandera de Arabia Saudita en sus empaques. El diseño de la bandera incluye un pasaje del Corán (el texto sagrado del Islam), y los musulmanes consideraron que era un sacrilegio arrojar a la basura parte de sus Sagradas Escrituras. Nike enfrentó una situación similar en los países árabes cuando los musulmanes protestaron por el logotipo estilizado de "Air" en sus zapatos, el cual se asemeja a la palabra "Alá" en árabe. Nike se disculpó por el error y dejó de distribuir los zapatos.¹⁹

Las normas y las conductas de negocios también varían de un país a otro. Los ejecutivos de empresas extranjeras necesitan estudiar todos esos factores antes de hacer negocios en otra cultura. Veamos algunos ejemplos de distintos comportamientos de negocios globales:²⁰

- A los sudamericanos les gusta sentarse o pararse muy cerca entre sí —casi nariz con nariz— cuando hablan de negocios. En tanto que el ejecutivo de negocios estadounidense suele hacerse para atrás conforme el sudamericano se le acerca. Al final, ambos podrían quedar ofendidos.
- Las negociaciones rápidas y dinámicas, que funcionan bien en otras partes del mundo, con frecuencia resultan inadecuadas en Japón y otros países asiáticos. Además, en comunicaciones frente a frente, los ejecutivos de negocios japoneses raras veces dicen que no. De este modo, los estadounidenses se impacientan al tener que dedicar tiempo a conversaciones de cortesía sobre el clima u otras banalidades antes de hablar de negocios. También se sienten frustrados cuando no saben qué terreno pisan. Sin embargo, cuando los estadounidenses van al grano rápidamente, los ejecutivos de empresas japonesas podrían considerar ofensivo ese comportamiento.

■ El hecho de pasar por alto las diferencias culturales generaría errores vergonzosos. Cuando Nike se enteró de que su logotipo estilizado “Air” era muy similar a la palabra árabe “Alá”, se disculpó y dejó de distribuir los zapatos.



■ Cuando los ejecutivos estadounidenses intercambian tarjetas de presentación, lo normal es que cada uno eche un vistazo a la tarjeta del otro y luego la guarde en el bolsillo para su uso posterior. No obstante, en Japón al conocer a alguien los ejecutivos estudian cuidadosamente las tarjetas de los demás y toman nota de la compañía a la que pertenecen y de su puesto. Los japoneses muestran el mismo respeto por la tarjeta de presentación que por el individuo. Además, primero entregan la tarjeta a la persona más importante.

Entonces, las compañías que entienden los matices culturales, pueden utilizarlos como una ventaja al posicionar productos a nivel internacional. Considere el siguiente ejemplo:

Un anuncio de televisión que está apareciendo en India muestra a una madre soñando despierta: su hija pequeña participa en un concurso de belleza disfrazada como Blanca Nieves bailando en un escenario. Su traje en movimiento luce un blanco imaculado. La vestimenta de otras concursantes, quienes bailan al fondo, parece un poco gris. En efecto, Blanca Nieves gana el listón azul. La madre despierta ante la risa de su adorada familia —y observa orgullosamente su lavadora Whirlpool White Magic. El anuncio de televisión es el resultado de 14 meses de investigación que Whirlpool realizó acerca de la mente de los consumidores indios. Entre otras cuestiones, [Whirlpool] aprendió que las amas de casa indias aprecian la higiene y la pureza, la cual asocian con el color blanco. El problema es que la ropa blanca a menudo se decolora después de lavarla repetidamente en una lavadora con el agua disponible. Además de recurrir a esta valoración de la pureza en sus anuncios, Whirlpool diseñó específicamente máquinas que funcionan muy bien con las telas blancas. En la actualidad, Whirlpool es la marca líder en el rápidamente creciente mercado de lavadoras automáticas en India.²¹

De este modo, entender tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a las compañías no sólo a evitar errores vergonzosos, sino también a aprovechar oportunidades transculturales.

■ Entorno cultural global: Al entender los matices culturales, Whirlpool se ha convertido en la marca líder del rápidamente creciente mercado de lavadoras automáticas en India. La compañía diseñó máquinas que conservan más blanca la ropa blanca.



El impacto de la estrategia de marketing en las culturas

Mientras que los mercadólogos se preocupan por la influencia que tiene la cultura en sus estrategias de marketing global, otros quizá se interesen por el impacto que tienen las estrategias de marketing sobre las culturas globales. Por ejemplo, algunos críticos argumentan que “globalización” realmente significa “occidentalización”.

Abajo, en el centro comercial, entre el área de comida rápida y la tienda de rosquillas, un grupo de gente joven con pantalones ensanchados de combate, patinetas y lenguaje coloquial, se acomodan para juzgar el aspecto de una mujer que pasa conorneándose con ropa DKNY, con la revista *Time* en una mano y un café con leche en la otra. Ella pasa muy cerca de un hombre con una gorra de béisbol de los Yankees que está hablando por su teléfono celular Motorola acerca de la película de Martin Scorsese que vio la noche anterior.

Se trata de una escena típicamente estadounidense, sólo que ésta no ocurre en Estados Unidos, sino en Inglaterra. La cultura estadounidense es tan penetrante, que la escena podría darse en cualquiera de diversas ciudades: Budapest o Berlín, Bogotá o Burdeos, incluso Manila o Moscú. Como superpotencia mundial sin rival, Estados Unidos exporta su cultura a una escala sin precedentes [...] En ocasiones, se transmiten los ideales estadounidenses (los derechos individuales, la libertad de expresión y el respeto por las mujeres) y se enriquecen las culturas locales. Otras veces, el mensaje es el materialismo o algo peor, y las tradiciones locales se afectan negativamente.²²

A los críticos les preocupa que cuanto más personas en todo el mundo se expongan al modo de vida estadounidenses en los alimentos que ingieren, en las tiendas donde compran, y en los programas de televisión y películas que ven, más perderán sus identidades culturales individuales. Aseguran que el hecho de exponerse a los valores y los productos estadounidenses deteriora otras culturas y “occidentaliza” al mundo (véase Marketing real 19.1).

La decisión de internacionalizarse o no

No todas las compañías necesitan aventurarse en los mercados internacionales para sobrevivir. Por ejemplo, la mayoría de los negocios nacionales tan sólo necesitan vender bien en su mercado local. Operar a nivel nacional es más fácil y más seguro. Los gerentes no necesitan aprender las leyes y el lenguaje de otro país; no tiene que enfrentarse con divisas inestables, ni con incertidumbre política y legal, ni rediseñar sus productos para ajustarse a las distintas expectativas de los clientes. Sin embargo, las compañías que operan en industrias globales, donde sus posiciones estratégicas en mercados específicos se ven muy afectadas por sus posiciones globales generales, deben competir sobre una base internacional para tener éxito.

Marketing real 19.1

Estrategia: La burbuja alemana

La alemana Henkel entró tarde a la región. Ahora deberá mojarse para desplazar a Procter & Gamble y a Unilever. Las llaman “perlas activas”. Con esas pequeñas partículas de detergente concentrado, la alemana Henkel, el mayor productor de detergentes para ropa en Europa, está tratando de hacer espuma en un negocio dominado por dos conocidos de toda lavandera, Procter & Gamble (P&G) y Unilever. La prueba es dura, pues Henkel corre desde muy atrás. América Latina no formó parte de sus prioridades sino hasta 2000, cuando compró la mexicana Fábrica de Jabón Mariano Salgado, productora del detergente 1-2-3. En 2001 la alemana sumó Viva, otra marca mexicana, popular en la década de 1980 y que estaba en manos de Colgate-Palmolive.

Finalmente, en junio, y por una suma no revelada, adquirió en Guatemala el 60 por ciento de La Luz, una fábrica familiar de detergentes y limpiadores domésticos que factura \$35 millones anuales. La carrera compradora de Henkel ha estado motivada por la necesidad de recortar el dominio continental de P&G en el norte y de Unilever en el sur. La compañía sabe que podría tomarle décadas llegar a ser el número uno de la región, así que se está concentrando en aspirar a convertirse en el segundo o tercer actor en unos cinco años.

Desechar el primero es razonable, pero disputar los otros escalones del mercado suena igual de desafiante. El plan de Henkel para lograrlo se basa en dos estrategias. La primera es trasladar sus innovaciones europeas a los países donde tiene presencia. Lo ha estado haciendo con las perlas activas de los detergentes Viva Color y Viva, su último lanzamiento, que ya ha conseguido un buen desempeño en México, donde fue relanzado en 2002.

La otra estrategia es comprar. “Crecer orgánicamente no es suficiente para ganar un lugar en América Latina: hacen falta adquisiciones”, afirma Peer Schum, director general de la división detergentes y cuidado del hogar de Henkel Mexicana. Precisamente, tras la compra de La Luz, Henkel podría aprovechar los bajos costos de producción de su compañía guatemalteca.

Pero hay dos enormes problemas de por medio para conseguirlo, y ellos se llaman P&G y Unilever, que tienen sólidas posiciones en toda la región. Además de Centroamérica, Henkel ha puesto energía en México, el mayor mercado de América Latina, con ventas anuales de detergentes por \$1,000 millones. Ya invirtió más de \$100 millones en el país, donde también pretende crecer con sus detergentes de bajo precio, como 1-2-3. Gracias a eso, en 2002 logró el 11 por ciento de participación en el mercado total y piensa alcanzar el 15 por ciento en los siguientes años.

Pero le será difícil conquistar una porción de P&G, dueño del 50 por ciento de las ventas de detergentes en México. Como la alemana, la estadounidense invierte fuerte en sus marcas caras, Ariel y Ace, y va a los consumidores de menores recursos con los detergentes Bold y Rindex. Si Henkel no se lanza a una feroz carrera de inversión en marketing, su única oportunidad pasa por

adquirir la compañía familiar La Corona, enfocada en detergentes de bajo precio. No obstante, lograrlo tiene sus bemoles. Como La Corona tiene el 30 por ciento del mercado, Unilever, que necesita tanto espacio como Henkel, y la propia P&G estarían también peleando por ella. Y todo eso en un mercado que sólo ha crecido 0.5 por ciento en 2002 por la recesión, luego de hacerlo al 7.5 por ciento en promedio durante los dos años precedentes, según la firma de análisis especializada en productos de consumo AC Nielsen.

Henkel tampoco la tiene fácil en Sudamérica. Bill Steele, analista de productos para el hogar de Bank of America Securities, en Nueva York, cree que ahí hay lugar para un jugador como la firma alemana. Pero, al mismo tiempo, sostiene que le será difícil tomar posiciones.

BARRERAS

¿Por qué? En países como Argentina, tercero en consumo *per cápita*, el factor precio ha ganado peso en la estrategia de las multinacionales tras la tormenta económica. P&G y Unilever han resucitado marcas como Rindex, ya presente en México y Venezuela, o Drive para mantener cerca a los consumidores de menores recursos, y reforzaron las premium Ariel (P&G) y Skip (Unilever) presentándolas en envases más económicos. Según Héctor Bonavita, director de relaciones externas y asuntos corporativos de P&G en Argentina, la competencia bastó para que las marcas de las dos gigantes se mantuvieran en la mente de los consumidores. Eso ya impone una difícil barrera de entrada para Henkel, tanto como encontrar un fabricante de detergentes con una buena participación de mercado para comprar.

¿Cuál puede ser la clave para los alemanes en el sur o en el norte? “Una buena ecuación entre precio y valor para el consumidor”, dice Steele, de Bank of America Securities. Algo de eso están haciendo con sus compras mexicanas y centroamericanas. Pero P&G y Unilever ya tienen experiencia en adaptarse a los cambios de clima económico regionales. Henkel lleva poco tiempo intentándolo. El tiempo perdido seguirá siendo para los alemanes el rasoero que mida el tamaño de su éxito.

GENTE BIEN LIMPIA

Consumo anual *per cápita* de detergentes para ropa, en kilogramos.

Chile – 5.84

México – 5.07

Argentina – 3.81

Brasil – 2.99

Fuentes: AC Nielsen; Laura Suárez Samper, “La burbuja alemana”, en *América Economía on Line*, 12 de septiembre de 2003, núm. 285.

Cualquiera de los varios factores podría llevar a una compañía al campo internacional. Los competidores globales podrían atacar el mercado doméstico de la compañía al ofrecer mejores productos o precios más bajos. La compañía podría desear contraatacar a tales competidores en sus mercados nacionales para bloquear sus recursos. O bien, el mercado local de la compañía podría estar estancado o contrayéndose, por lo que los mercados extranjeros implicarían mayores oportunidades de ventas y utilidades. O incluso quizá los clientes de la empresa se estén expandiendo hacia el extranjero y requieran servicios internacionales.

Antes de salir al extranjero, la compañía debe evaluar diversos riesgos y responder muchas preguntas acerca de su capacidad para operar a nivel global ¿la compañía entendería las preferencias y el comportamiento de consumo de los habitantes de otros países? ¿Puede ofrecer productos competitivamente atractivos? ¿Será capaz de adaptarse a las culturas comerciales de otros países y tratar de forma eficaz a los individuos extranjeros? ¿Los gerentes de la

compañía cuentan con la experiencia internacional necesaria? ¿La administración ha considerado el impacto de los reglamentos y el entorno político de otras naciones?

A causa de lo difícil que es penetrar en mercados internacionales, la mayoría de las compañías no actúan hasta que una situación o un acontecimiento las impulsa hacia el campo global. Alguien (un exportador doméstico, un importador extranjero, un gobierno extranjero) podría solicitarle a la compañía que venda a nivel internacional. O bien, quizá la compañía enfrente un exceso de capacidad y necesite mercados adicionales para sus productos.

En qué mercados entrar

Antes de salir al extranjero, la compañía debe intentar definir sus *objetivos y políticas de marketing* internacional; debe decidir qué *volumen* de ventas quiere en el extranjero. La mayoría de las compañías comienza en pequeña escala cuando sale al extranjero. Algunas planean continuar así y consideran sus ventas internacionales como una pequeña parte de su negocio. Otras empresas hacen planes a mayor escala, y dan la misma importancia o incluso más a los negocios internacionales que a sus negocios locales.

La compañía también necesita decidir en *cuántos* países quiere operar. Deben tener cuidado de no expandirse muy poco o hacerlo más allá de sus capacidades al operar en muchos países demasiado pronto. Luego, la compañía necesita decidir en *qué tipos* de países entrará. El atractivo de un país depende del producto, factores geográficos, ingresos y población, clima político y otros factores. El vendedor quizá prefiera ciertos grupos de países o alguna región del mundo. En los últimos años diversos mercados emergentes están ofreciendo tanto grandes oportunidades como desafíos significativos.

Después de hacer una lista de posibles mercados internacionales, la compañía debe evaluar y clasificar a cada uno. Considere el siguiente ejemplo:

Muchos comerciantes masivos sueñan con los más de 1,300 millones de consumidores chinos. Por ejemplo, Colgate está librando una batalla campal en China por el control del mercado de dentífrico más grande del mundo. No obstante, este país, cuyos habitantes se cepillan los dientes con poca frecuencia, ofrece un gran potencial. Sólo el 20 por ciento de los habitantes rurales de China se asean los dientes diariamente, por lo que Colgate y sus competidores están realizando dinámicos programas promocionales y educativos, desde campañas publicitarias y visitas diarias a las escuelas locales, hasta patrocinios para investigaciones sobre el cuidado bucal. Con esfuerzos como éstos en un mercado de \$350 millones, Colgate ha ampliado su participación de mercado del 7 por ciento en 1995 al 35 por ciento en la actualidad, a pesar de que compite contra una marca propiedad del estado manejada por Unilever y Crest de Procter & Gamble.²³

La decisión de Colgate de ingresar al mercado chino parece bastante simple y directa: China es un mercado enorme sin demasiada competencia establecida. Dada la baja frecuencia

■ La decisión de Colgate de penetrar en el inmenso mercado chino parece muy simple. Usando programas promocionales y educativos agresivos, Colgate ha ampliado su participación de mercado del 7 al 35 por ciento en menos de una década.



TABLA 19.1 Indicadores del potencial de mercado.

<p>Características demográficas</p> <p>Educación</p> <p>Tamaño y crecimiento de la población</p> <p>Composición de la población por edad</p> <p>Características geográficas</p> <p>Clima</p> <p>Tamaño del país</p> <p>Densidad de población —urbana, rural</p> <p>Estructura del transporte y accesibilidad del mercado</p> <p>Factores económicos</p> <p>Tamaño y crecimiento del PIB</p> <p>Distribución de los ingresos</p> <p>Infraestructura industrial</p> <p>Recursos naturales</p> <p>Recursos financieros y humanos</p>	<p>Factores socioculturales</p> <p>Estilo de vida, creencias y valores de los consumidores</p> <p>Normas y métodos de negocios</p> <p>Normas sociales</p> <p>Idiomas</p> <p>Factores políticos y legales</p> <p>Prioridades del país</p> <p>Estabilidad política</p> <p>Actitudes del gobierno hacia el comercio global</p> <p>Burocracia gubernamental</p> <p>Regulaciones monetarias y comerciales</p>
--	--

de cepillado de los dientes, éste enorme mercado podría crecer aún más. No obstante, aún podemos preguntarnos si *sólo* el tamaño del mercado es razón suficiente para elegir a China. Colgate también debe tomar en cuenta otros factores: ¿Será capaz de superar las barreras culturales y convencer a los consumidores chinos de que deben cepillar sus dientes con regularidad? ¿Cuenta China con las tecnologías de producción y distribución necesarias? ¿Colgate sería capaz de continuar compitiendo de manera eficaz con docenas de competidores locales? ¿El gobierno chino continuará siendo estable y fomentando la inversión? El éxito actual de Colgate en China sugiere que la compañía podría responder de manera afirmativa a todas estas preguntas. Sin embargo, el futuro de la empresa en China está lleno de incertidumbre.

Los posibles mercados globales deben clasificarse con base en múltiples factores, incluyendo el tamaño del mercado, el crecimiento del mercado, el costo de realizar negocios, las ventajas competitivas y el nivel de riesgo. La meta consiste en determinar el potencial de cada mercado utilizando indicadores como los que se muestran en la tabla 19.1. Luego, el mercadólogo debe decidir cuál le ofrece las mayores ganancias a largo plazo en relación con la inversión.

Cómo entrar en el mercado

Una vez que la compañía ha decidido vender en un país extranjero, debe determinar la mejor forma de ingresar en él. Las opciones son *exportar*, realizar una *empresa conjunta e invertir directamente*. La figura 19.2 muestra tres estrategias de ingreso a un mercado, junto con las opciones que ofrece cada una. Como se observa en la figura, cada estrategia exitosa implica mayores compromiso y riesgo, aunque también mayores control y utilidades potenciales.

Exportación

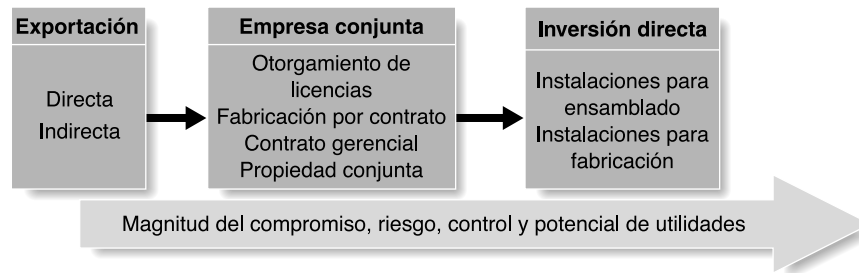
Exportación

Ingresar en un mercado extranjero, vendiendo bienes producidos en el país de origen de la compañía, a menudo con pocas modificaciones.

La forma más sencilla para ingresar a un mercado extranjero es a través de la **exportación**. De cuando en cuando la organización exporta pasivamente sus excedentes, o hace el compromiso activo de expandir sus exportaciones hacia un mercado específico. En cualquier caso, la compañía produce todos sus bienes en su nación de origen, y puede modificarlos o no para el mercado de exportación. La exportación implica el menor cambio posible en las líneas de productos, la organización, las inversiones o la misión de la empresa.

Las compañías suelen iniciar con la *exportación indirecta*, trabajando a través de intermediarios independientes de comercio internacional. La exportación indirecta requiere de una menor inversión, ya que la compañía no necesita una organización de comercio foránea ni un grupo de contactos. Además, implica un menor riesgo: Los intermediarios de comercio internacional aportan conocimientos técnicos y servicios a la relación, de manera que el vendedor suele cometer menos errores.

Finalmente, los vendedores utilizan la *exportación directa*, donde ellos manejan sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores con esta estrategia; pero también lo son las utilidades potenciales. Una compañía realiza exportaciones directas de varias maneras: Formando un departamento de exportación en su país, que realice actividades de exportación; o estableciendo una sucursal de ventas en el extranjero, que administre las ventas, la distribución y tal vez la promoción. La sucursal de ventas permite que el comerciante tenga una mayor pre-

FIGURA 19.2**Estrategias de ingreso en un mercado.**

sencia y control de programas en el mercado foráneo, y a menudo funciona como un centro de exhibición y centro de servicio al cliente. La compañía también puede enviar vendedores de su país al extranjero en ciertos momentos para detectar posibles negocios. Por último, la compañía podría exportar mediante distribuidores en el extranjero que compren y posean los artículos, o a través de agentes en el extranjero que vendan los bienes en nombre de la compañía.

Empresa conjunta

Empresa conjunta

Ingresar en mercados extranjeros en sociedad con compañías extranjeras para producir o vender algún producto o servicio.

Un segundo método para ingresar en un mercado extranjero es la **empresa conjunta**, es decir, unirse a empresas extranjeras para producir o comercializar bienes o servicios. La empresa conjunta difiere de la exportación en que la compañía se une a un socio del país anfitrión para vender al extranjero. También difiere de la inversión directa en que la asociación se forma con alguien del país extranjero. Hay cuatro tipos de empresas conjuntas: otorgamiento de licencias, fabricación por contrato, contrato gerencial y propiedad conjunta.²⁴

Otorgamiento de licencias

Otorgamiento de licencias

Método para ingresar en un mercado extranjero, mediante el cual la compañía establece un acuerdo con un concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar un proceso de manufactura, una marca registrada, una patente, un secreto industrial u otro objeto de valor a cambio de una cuota o regalías.

El **otorgamiento de licencias** es una forma sencilla para que una organización ingrese en el mercado internacional. La compañía celebra un convenio con un licenciatario en el mercado extranjero. A cambio de una cuota o regalías, el licenciatario adquiere el derecho de usar el proceso de fabricación, la marca registrada, la patente, el secreto industrial u otro elemento de valor de la compañía. De este modo, la compañía ingresa en ese mercado corriendo poco riesgo; el licenciatario adquiere conocimientos de producción o un producto o nombre reconocido, sin tener que comenzar de cero.

Coca-Cola vende a nivel internacional otorgando licencias a embotelladoras de todo el mundo y proporcionándoles el jarabe que necesitan para elaborar el producto. En Japón, la cerveza Budweiser sale de las cervecerías Kirin, el helado Lady Borden se bate en las cremerías Meiji Milk Products y los cigarrillos Marlboro se enrollan en las líneas de producción de Japan Tobacco Inc. La agencia de bolsa E*TRADE ha creado sitios Web con la marca E*TRADE bajo acuerdos de licencias en varios países. Además, Tokio Disneyland es propiedad de Oriental Land Company y se opera bajo la licencia de la Walt Disney Company.²⁵

Sin embargo, el otorgamiento de licencias tiene algunas desventajas potenciales. La compañía tiene menos control sobre el licenciatario que el que tendría sobre sus propias instalaciones de producción. Además, si el licenciatario tiene mucho éxito, la compañía habrá renunciado a esas utilidades, e incluso cuando el contrato termine, podría encontrar que ha creado un formidable competidor.

Fabricación por contrato

Fabricación por contrato

Empresa conjunta en que una compañía contrata a fabricantes de un mercado extranjero para elaborar un producto o dar un servicio.

Otra opción es la **fabricación por contrato**, donde la compañía contrata a fabricantes del mercado extranjero para producir sus artículos u ofrecer sus servicios. Sears utilizó dicho método cuando abrió tiendas departamentales en México y en España, donde encontró fabricantes locales calificados para producir muchos de los artículos que vende. No obstante, la fabricación por contrato tiene la desventaja de disminuir el control sobre el proceso de fabricación y la pérdida de posibles utilidades sobre la fabricación. Los beneficios son la posibilidad de comenzar con mayor rapidez y con menor riesgo, así como la oportunidad posterior de formar una sociedad con el fabricante local o comprarlo.

Contrato gerencial

Contrato gerencial

Empresa conjunta en la cual la compañía nacional brinda los conocimientos gerenciales a una firma extranjera que suministra el capital; la empresa nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

Con el **contrato gerencial**, la compañía nacional suministra conocimientos gerenciales a una empresa extranjera que suministra el capital. La compañía nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos. Hilton utiliza este tipo de acuerdo para administrar sus hoteles en todo el mundo.

La contratación gerencial es un método de bajo riesgo para ingresar en un mercado extranjero, y genera ingresos desde el principio. El acuerdo es aún más atractivo si la compañía con-

■ **Otorgamiento de licencias:** Tokyo Disneyland, que es propiedad de Oriental Land Co., Ltd. (una compañía japonesa de desarrollo) y está administrado por ésta, opera bajo licencia de Walt Disney Company.



tratante tiene la opción de comprar posteriormente acciones de la compañía administrada. Sin embargo, el acuerdo no es sensato si la compañía puede sacar mayor provecho de su talento gerencial u obtener mayores utilidades al realizar toda la operación. La contratación gerencial también impide que la compañía establezca su propia operación durante cierto tiempo.

Propiedad conjunta

Propiedad conjunta

Empresa conjunta en la que una compañía se une a inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local donde la compañía comparte la propiedad y el control.

En las empresas de **propiedad conjunta** una compañía une fuerzas con inversionistas extranjeros para crear un negocio local en el cual comparten tanto la propiedad como el control. Una compañía puede comprar acciones de una empresa local, o quizás ambas partes formen una nueva empresa de negocios. La propiedad conjunta llega a ser necesaria por razones económicas o políticas. Es probable que la compañía carezca de los recursos financieros, físicos o gerenciales para iniciar operaciones por su cuenta. O bien, un gobierno extranjero podría requerir la propiedad conjunta como condición para operar en ese país.

KFC ingresó a Japón a través de una empresa de propiedad conjunta con el conglomerado japonés Mitsubishi. KFC buscó una buena manera de ingresar al enorme pero difícil mercado nipón de comida rápida. A la vez, Mitsubishi, uno de los productores de aves de corral más grande de Japón, conocía a la cultura japonesa y tenía dinero para invertir. Juntas, ayudaron a que KFC tuviera éxito en el relativamente cerrado mercado japonés. De forma sorprendente, con la guía de Mitsubishi, KFC desarrolló decididamente un posicionamiento no japonés de sus restaurantes nipones:

Cuando KFC ingreso a Japón por primera vez, a los japoneses no les agradaba la idea de la comida rápida ni de las franquicias. Consideraban que la comida rápida era poco saludable y muy artificial. Para lograr confianza, KFC Japan creó anuncios que mostraban la versión más auténtica posible de los inicios del coronel Sanders. Los anuncios presentaban a la madre sureña por antonomasia, y destacaban la filosofía de KFC: la hospitalidad sureña, la vieja tradición estadounidense y la auténtica cocina hogareña. Con el tema de fondo *My Old Kentucky Home*, interpretado por Stephen Foster, el comercial mostraba a la madre del coronel Sanders cocinando y alimentando a sus nietos con pollo KFC, elaborado con 11 especias secretas. El anuncio evocaba la buena cocina hogareña del sur de Estados Unidos, posicionando a KFC como comida aristocrática y saludable. Al final, los japoneses no se cansaban de consumir ese especial pollo estadounidense. La campaña fue muy exitosa, y en menos de 8 años KFC extendió su presencia de 400 puntos a más de 1,000. La mayoría de los japoneses ahora saben de memoria la canción *My Old Kentucky Home*.²⁶

La propiedad conjunta tiene ciertas desventajas. Los socios podrían mostrarse en desacuerdo respecto de las políticas de marketing, de inversión u otras. En tanto que a muchas compañías estadounidenses buscan reinvertir las ganancias para crecer, las empresas locales a menudo prefieren sacar esas utilidades; y mientras que las compañías estadounidenses hacen hincapié en el papel del marketing, los inversionistas locales suelen dar mayor importancia a las ventas.



■ Propiedad conjunta: KFC ingresó a Japón a través de una empresa de propiedad conjunta con el conglomerado japonés Mitsubishi.

Inversión directa

Ingresar a un mercado extranjero a través de la creación de instalaciones de ensamble o de fabricación en el extranjero.

Mezcla de marketing estandarizada

Estrategia de marketing internacional que usa básicamente los mismos producto, publicidad, canales de distribución y demás elementos de la mezcla de marketing, en todos los mercados internacionales de la compañía.

Inversión directa

La mayor participación en un mercado extranjero se logra a través de la **inversión directa**, que es el desarrollo de instalaciones de ensamble o de fabricación en un país extranjero. Si una compañía ha ganado experiencia en la exportación, y si el mercado extranjero es lo suficientemente grande, las instalaciones de producción foráneas brindan muchas ventajas. La compañía podría tener costos más bajos por utilizar mano de obra o materias primas más baratas, incentivos de inversión por parte del gobierno extranjero, y ahorros en fletes. La compañía podría mejorar su imagen en el país anfitrión debido a que crea empleos. Generalmente, una compañía desarrolla una relación más profunda con el gobierno y los clientes, así como con los proveedores y distribuidores locales, de manera que sus productos se adaptan mejor al mercado local. Por último, la compañía conserva el control total sobre la inversión y, por lo tanto, puede desarrollar políticas de fabricación y marketing que se ajusten mejor a sus objetivos internacionales a largo plazo.

La principal desventaja de la inversión directa es que la compañía enfrenta muchos riesgos, como divisas restringidas o devaluadas, mercados comprimidos o cambios de gobierno. En algunos casos, una compañía no tiene más opción que aceptar tales riesgos si desea operar en el país anfitrión.

Decisión del programa de marketing global

Las compañías que operan en uno o más mercados extranjeros tienen que decidir qué tanto, si acaso, adaptan sus mezclas de marketing a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las compañías globales que usan una **mezcla de marketing estandarizada**, vendiendo básicamente los mismos productos y usando los mismos enfoques de marketing en todo el mundo. En el otro extremo se ubica una **mezcla de marketing adaptada**, donde el productor ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando mayores costos, pero esperando mayores participación de mercado y utilidades.

En los últimos años se ha debatido mucho la cuestión de si se debe adaptar o estandarizar la mezcla de marketing. Por un lado, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está haciendo del mundo un lugar más pequeño, y que las necesidades de los consumidores de todo el mundo se están volviendo más similares. Esto allana el camino para las “marcas globales” y el marketing global estandarizado. Las marcas globales y la estandarización, a la vez, originan un mayor poder de marca y costos reducidos por las economías a escala.

Por otro lado, el concepto de marketing plantea que los programas de marketing serán más eficaces si se adaptan a las necesidades únicas de cada grupo de clientes meta. Si este concepto se aplica dentro de un país, debería aplicarse aún más en mercados internacionales. A pesar de la convergencia global, los consumidores de distintos países aún tienen orígenes culturales muy variados; aún difieren mucho en sus necesidades y deseos, poder adquisitivo, preferencias por productos y patrones de consumo. Como es muy difícil modificar tales diferencias, la mayoría de los mercadólogos adaptan sus productos, precios, canales y promociones para que se ajusten a los deseos de los consumidores en cada país.

Sin embargo, la estandarización global no siempre es una cuestión de todo o nada, sino más bien un asunto de magnitud. La mayoría de los mercadólogos internacionales sugiere que las compañías deberían “pensar globalmente, pero actuar localmente”, es decir, que deben bus-

Mezcla de marketing adaptada

Estrategia de marketing internacional que ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta internacional, cubriendo más costos pero con la esperanza de lograr mayores participación en el mercado y rendimiento.

■ Adaptación de la mezcla de marketing: En India McDonald's sirve hamburguesas de pollo, de pescado y de verduras, además de la Maharaja Mac elaborada con dos piezas de carne de cordero, salsa especial, lechuga, queso, encurtidos y cebolla en pan de ajonjolí.



car un equilibrio entre la estandarización y la adaptación. Estos mercadólogos proponen una estrategia “glocal”, donde la empresa estandarice ciertos elementos básicos de marketing, y adapte otros a los gustos locales. El nivel corporativo aplica una dirección estratégica global; las unidades locales se enfocan en las diferencias individuales de los consumidores en distintos mercados globales. Simon Clift, director de marketing de bienes de consumo globales de la enorme compañía Unilever, lo plantea de la siguiente forma: “Intentamos lograr un equilibrio entre ser exageradamente globales e irremediablemente locales.”²⁷

L’Oreal, la muy exitosa compañía internacional de productos para el cuidado personal, opera de esta forma, pues comercializa marcas verdaderamente globales, pero las adapta para cubrir los matices culturales de cada mercado local (véase Marketing real 19.2). Asimismo, McDonald’s utiliza la misma fórmula básica de operación en sus restaurantes de todo el mundo, pero adapta su menú a los gustos locales; en México utiliza salsa picante para sus hamburguesas en vez de tan sólo salsa de tomate; en Corea vende puerco asado en un bollo, con salsa de soya y ajo; en India, donde las vacas se consideran animales sagrados, McDonald’s sirve hamburguesas de pollo, pescado y vegetales, Pizza McPuffs, McAloo Tikki (una hamburguesa de papas condimentadas), y la Maharaja Mac elaborada con dos piezas de carne de cordero, salsa especial, lechuga, queso, encurtidos y cebolla en pan de ajonjolí.²⁸

Producto

Hay cinco estrategias para adaptar el producto y su promoción a un mercado extranjero (véase la figura 19.3).²⁹ Primero examinaremos las tres estrategias de producto y luego veremos las dos estrategias de promoción.

La **extensión de producto recta** implica comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno. La alta gerencia dice a su personal de marketing que “tomen el producto tal como está y encuentren clientes para él”. Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros utilizan este producto y en qué forma lo prefieren.

La extensión recta ha tenido éxito en algunos casos, mientras que en otros ha resultado desastrosa. Los cereales Kellogg, los rastrillos Gillette, la cerveza Heineken y las herramientas Black & Decker se venden con éxito casi con la misma forma en todo el mundo. Sin embargo, General foods introdujo su gelatina en polvo estándar Jell-O en el mercado británico, sólo para descubrir que los consumidores de este mercado prefieren la forma de oblea o de pastel. Asimismo, Philips empezó a obtener utilidades en Japón sólo hasta después de reducir el tamaño

Extensión de producto recta
Comercializar un producto en un mercado extranjero sin cambio alguno.

FIGURA 19.3
Cinco estrategias internacionales de producto y promoción.

		Producto		
		Producto sin cambios	Adaptar el producto	Desarrollar un nuevo producto
Promoción	Promoción sin cambios	1. Extensión recta	3. Adaptación del producto	5. Invención de productos
	Adaptar la promoción	2. Adaptación de la comunicación	4. Adaptación dual	

Marketing real 19.2

L'Oréal: Adaptación de marcas globales a culturas locales

¿De qué manera una compañía francesa, con un director general inglés, vende con éxito en Rusia una versión japonesa de un lápiz labial estadounidense? Pregúntele a L'Oréal, la ampliamente exitosa compañía internacional de productos para el cuidado personal. Con sede en Francia, L'Oréal comercializa más de \$17,000 millones cada año en cosméticos, productos para el cuidado del cabello, fragancias y perfumes en 150 países de todo el mundo, lo cual la convierte en la compañía de cosméticos más grande del mundo. Esta suma implica la venta de 85 productos cada segundo, y representa el 13 por ciento de todas las compras de cosméticos que se realizan en el mundo.

La amplia lista de marcas globales de L'Oréal incluye, entre otras, Garnier, Maybelline, Redken, Lancôme, Helena Rubinstein, Kiehl's, Biotherm, Softsheen-Carson, Vichy, así como los perfumes Ralph Lauren y Giorgio Armani. De manera impresionante, L'Oréal logró incrementar sus utilidades internacionales en dos dígitos durante 19 años continuos. El año pasado, sus ventas aumentaron casi un 70 por ciento en China, 40 por ciento en Rusia y 30 por ciento en India.

¿Y cuál es el secreto del asombroso éxito internacional de L'Oréal? La compañía vende sus marcas a nivel global sabiendo cómo atraer a los diferentes matices culturales de mercados locales específicos. Según un observador, "L'Oréal es francesa sólo cuando desea serlo. El resto del tiempo se siente feliz siendo africana, asiática o cualquier otra cosa que venda". El detallista gigante de cosméticos compra marcas locales, las ajusta y las exporta internacionalmente presentando un rostro diferente a cada consumidor de todo el mundo.

Por ejemplo, en 1996 la compañía compró al aburrido fabricante estadounidense de cosméticos Maybelline. Para revigorizar y globalizar la marca, cambió las oficinas centrales de la unidad de Tennessee a la ciudad de Nueva York, y agregó "Nueva York" a la etiqueta. La imagen urbana, audaz y de Gran Manzana resultante combinó bien con el posicionamiento de precio medio de la marca de maquillaje diario. La transformación le dio a Maybelline una participación de mercado del 20 por ciento en su categoría en Europa Occidental. El posicionamiento joven y urbano también tuvo efecto en Asia. Un analista de la industria narra lo siguiente:

Es una tarde soleada afuera de la tienda departamental Parkson en Shanghai, y se está librando una batalla de marketing por ganar la atención de las mujeres chinas. Modelos altas y con expresión seria, vestidas con faldas color beige y blusas sencillas, reparten hojas publicitarias que promueven los nuevos colores de primavera de Revlon. Pero su esfuerzo se ve opacado por la atractiva exhibición que presenta L'Oréal de su marca Maybelline. A un ritmo pul-



■ ¿Cuál es el secreto del sorprendente éxito internacional de L'Oréal? La compañía vende su marca a nivel global, y lo hace sabiendo cómo atraer a los grupos culturales de mercados locales específicos. La empresa se ha convertido en las Naciones Unidas de la Belleza.

sante, dos modelos delgadas con brillantes blusas de licra, bailan en un estrado ante un gran telón de fondo con una imagen de la ciudad de Nueva York. La música se detiene y un artista del maquillaje transforma el rostro de una modelo

de sus cafeteras para que éstas cupieran en las cocinas niponas más pequeñas de los japoneses, y de que sus rasuradoras se ajustaran a las manos más pequeñas de los orientales. La extensión recta es tentadora porque no implica costos adicionales para el desarrollo de productos, cambios de fabricación o una nueva promoción. No obstante, a largo plazo sería costosa si los productos no logran satisfacer a los consumidores extranjeros.

La **adaptación del producto** implica realizar cambios en el producto para cubrir necesidades o deseos locales. Por ejemplo, los champús Vidal Sassoon de Procter & Gamble tienen una sola fragancia en todo el mundo, pero la concentración de la fragancia varía en cada país —más en Europa, pero menos en Japón, donde prefieren las fragancias sutiles. Gerber vende un tipo de alimento para bebés a los japoneses que revolvería el estómago de muchos consumidores occidentales —algunos de sus sabores favoritos incluyen lenguado y estofado de espinacas, espagueti de huevo de bacalao, guisado de yuyo y sardinas trituradas en salsa de rábano blanco. Y Nokia, el fabricante finlandés de teléfonos celulares, personalizó su teléfono de la serie 6100 para cada uno de sus principales mercados. Los diseñadores construyeron reconocedores de voz rudimentarios para Asia, donde los teclados son un problema, e incrementaron el volumen de los aparatos para que las personas escucharan el teléfono en las bulliciosas calles asiáticas.

Adaptación del producto

Adaptar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales de mercados extranjeros.

mientras una mujer china a través de su micrófono difunde la frase más importante: “Esta marca proviene de Estados Unidos. Es muy moderna. Si usted quiere estar a la moda, tan sólo elijan Maybelline.” Pocas mujeres en la multitud saben que la moderna marca Maybelline “de Nueva York” pertenece a L’Oréal, el gigante francés de los cosméticos.

Aun cuando la marca Maybelline prospera gracias a una infusión de energía estadounidense, L’Oréal no solo anuncia un ideal occidental, sino que reconoce distintas perspectivas culturales de la belleza alrededor del mundo. De hecho, con frecuencia la compañía abandona los cánones y desafía las ideas preconcebidas convencionales de la belleza. Por ejemplo, la portada de un informe anual reciente presentó a una modelo japonesa con el cabello rojo y lápiz labial morado. Anuncios de tinte para el cabello Garnier publicados en Moscú incluyen a modelos africanas y asiáticas totalmente rubias.

La directora general de L’Oréal, Lindsay Owens-Jones, insiste en que el secreto para un buen manejo de marca es llegar al público correcto con el producto correcto. “Cada marca se posiciona en un segmento muy preciso”, afirma. Para L’Oréal, esto significa encontrarse marcas locales, pulirlas, posicionarlas en un mercado meta específico y exportarlas a nuevos clientes en todo el mundo. Para apoyar esa labor, la compañía gasta 4,000 millones anualmente para adaptar sus mensajes de marketing global a las culturas locales de todo el mundo.

Tomemos como ejemplo la reciente adquisición de L’Oréal y la fusión de las marcas Soft Sheen y Carson. La marca Soft Sheen-Carson, que originalmente se comercializaba sólo en Estados Unidos, ahora genera más del 30 por ciento de sus ingresos en el extranjero. En Sudáfrica, donde la marca tiene una participación de mercado del 41 por ciento, L’Oréal ha trabajado a nivel local para incitar la prueba de sus nuevos productos. En Senegal, los mercadólogos de la empresa están organizando sesiones de capacitación para peluqueros.

Además de los mensajes y las promociones ajustadas, los mismos productos de L’Oréal deben ajustarse a las necesidades locales de la muy diversa gama de personas, culturas y climas. Para tales objetivos, con una porción de sus utilidades la compañía gasta un 50 por ciento más que el promedio de la industria en investigación y desarrollo de productos; sólo el año pasado registró más de 490 patentes. Por ejemplo, los centros de investigación de Japón se enfocan en las necesidades del tipo de piel y de cabello de los asiáticos. El L’Oréal Institute for Ethnic Hair and Skin Research estudia las necesidades de los consumidores de descendencia africana. Un túnel de viento con control del clima en Francia brinda información acerca del impacto que tiene el clima en los cosméticos. La investi-

gación y el desarrollo ayudan a L’Oréal a formular productos que pueden usarse en ambientes con elevadas temperaturas y niveles de humedad como India. La investigación y el desarrollo también conforma la base del segmento con mayor crecimiento de L’Oréal —los llamados cosméticos activos que los científicos y dermatólogos de la compañía elaboran con ingeniería biomédica.

Para describir las marcas de L’Oréal, se puede utilizar un conjunto aparentemente conflictivo de palabras: científico y espiritual, de mercado masivo y de rumor, con la sofisticación francesa y los estilos urbanos de Nueva York, conformidad y singularidad, lujo y asequibilidad. ¿Cómo es que una compañía asegura su lugar en todos los puntos del espectro en tantas dimensiones diferentes? Para L’Oréal, ser distintas cosas para diferentes individuos significa “transmitir el encanto de distintas culturas a través de sus diversos productos”, afirma un analista de la industria. Otro observador señala:

En un marcado contraste con otras [...] marcas occidentales como Coca-Cola y McDonald’s, que ofrecen un solo icono cultural, L’Oréal seduce a los consumidores asiáticos, por ejemplo, con un toque de *estilo* francés, una actitud neoyorquina o una elegancia italiana. Si usted está ansioso por adquirir una parte del sueño estadounidense ¡ahí está Maybelline New York! [Si desea] “el estilo de vida latino” ¡ahí está Giorgio Armani!

Los productos L’Oréal se encuentran en tiendas de moda, salones de belleza, farmacias, tiendas departamentales e incluso tiendas de abarrotes. La compañía va a dónde está el cliente y le entrega lo que desea —Vichy Laboratories en farmacias, Giorgio Armani en tiendas de lujo, Maybelline de precio medio en Wal-Mart. Cuando directora general Owens-Jones recientemente dio una conferencia en la UNESCO, a nadie le sorprendió cuando describió a L’Oréal como “las Naciones Unidas de la Belleza”.

Fuentes: Las citas y otra información fueron tomadas de Gail Edmondson, “The Beauty of Global Branding”, *Business Week*, 28 de junio de 1999, pp. 70-75; Richard Tomlinson, “L’Oréal Global Makeover”, *Fortune*, 30 de septiembre de 2002, p. 141; EuroFile Backgrounder: L’Oréal, Sept. 11, 2001, obtenido en línea en www.hemscott.co.uk; “Top Global Brands”, *Global Cosmetic Industry*, febrero de 2003, pp. 28-34; “History: Making Sure the Hair Creams Taste OK”, obtenido en línea en www.iwon.com, julio de 2003; “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; e información obtenida en www.loreal.com, enero de 2005.

Invención de productos

Diseñar bienes o servicios nuevos para mercados extranjeros.

La **invención de productos** consiste en crear algo nuevo para el mercado de un país específico. Tal estrategia podría tomar dos formas. Una es mantener o reintroducir formas previas de productos que resulten adecuadas para las necesidades de un país dado. Volkswagen continuó produciendo y vendiendo su viejo modelo vw sedán en México hasta hace muy poco tiempo. O bien, una compañía podría crear un nuevo producto para cubrir una necesidad en un país. Por ejemplo, Sony añadió el modelo “U” a su línea de computadoras personales VAIO para cubrir las necesidades únicas de los consumidores japoneses, aun cuando éste no habría sido muy atractivo en Estados Unidos ni en otros mercados mundiales:

Tal vez el modelo U sea el producto más “japonés” de toda la línea VAIO de Sony. Se trata de la computadora portátil más pequeña del mundo, con menos de 18 centímetros de ancho y una pantalla diagonal de 6 pulgadas, que hace que una computadora portátil común se vea muy grande. Sony observó que los trenes que viajaban a Tokio en las horas pico iban abarrotados y no permitían que los pasajeros usaran sus computadoras portátiles. “Las únicas personas en Tokio que pueden darse el lujo de usar una computadora son quienes abordan primero el tren”, afirma Mark Hanson, un vicepresidente de Sony. El funcionario explica que lo importante del modelo U, cuya base se

puede sujetar con dos manos y los dedos pulgares descansan sobre el teclado, “es brindar a los usuarios la experiencia de lo que yo llamaría una computadora para usar de pie”. ¿Cómo se traduciría esto al mercado estadounidense? Las diferencias culturales parecen desalentadoras. Mucho más estadounidenses teclean en comparación con los japoneses (unos cuantos caracteres en japonés transmiten mucha información), y los mecanógrafos suelen resistirse a utilizar sus dedos pulgares. Además, pocos estadounidenses necesitan trasladarse en horas pico como las de Tokio.³⁰

Promoción

Las compañías pueden adoptar la misma estrategia de promoción que usan en su mercado local o modificarla para cada mercado específico. Considere los mensajes publicitarios. Algunas compañías globales usan un tema publicitario estandarizado en todo el mundo. Desde luego, incluso en las campañas promocionales muy estandarizadas quizá se requieran pequeños cambios para ajustarse al idioma y a diferencias culturales menores. Por ejemplo, Guy Laroche emplea prácticamente los mismos anuncios de sus fragancias Drakkar Noir en Europa y en los países árabes. Sin embargo, de forma sutil disminuye el tono de las versiones árabes para cubrir las diferencias culturales en sus actitudes hacia la sensualidad.

En ocasiones también se modifican los colores para evitar los tabúes en ciertos países. En la mayoría de Latinoamérica el morado se asocia con lo sagrado; en Japón, el blanco es un color de luto; y en Malasia el verde se relaciona con enfermedades de la selva. Incluso los nombres deben cambiarse. En Suecia, Helene Curtis cambió el nombre de su champú Every Night a Every Day porque los suecos en general lavan su cabello por las mañanas. Kellogg tuvo que modificar el nombre del cereal Bran Buds en Suecia, porque en sueco se traduce como “granjero quemado” (véase Marketing real 19.3, donde aparecen más gazapos de lenguaje cometidos en el marketing internacional).

Otras empresas siguen una estrategia de **adaptación de las comunicaciones**, y adecuan por completo sus mensajes publicitarios a mercados específicos. Los anuncios de Kellogg en Estados Unidos promueven el sabor y los aspectos nutritivos de sus cereales, en comparación con las marcas de sus competidores. En Francia, donde los consumidores beben poca leche y toman desayunos ligeros, los anuncios de Kellogg buscan convencer a los consumidores de que la cereales son un desayuno apetitoso y saludable. En India, donde muchos consumidores consumen desayunos fritos y pesados, la publicidad de Kellogg intenta hacer que los compradores sigan una dieta más nutritiva y ligera en el desayuno.

Asimismo, Coca-Cola vende su bebida baja en calorías con el nombre de Diet Coke en Estados Unidos, el Reino Unido, y en el Lejano y Medio Oriente, pero como Coke Light en el resto del mundo. Según el gerente de marca global de Diet Coke, en los países hispanoparlantes los anuncios de Coke Light “posicionan al refresco como un objeto de deseo, más que como una forma de sentirse bien consigo mismo, que es como Diet Coke se posiciona en Estados Unidos”. Tal “posicionamiento del deseo” partió de investigaciones que demuestran que “en otras partes del mundo la Coca-Cola Light se considera una marca brillante que irradia una confianza atractiva”.³¹

Adaptación de las comunicaciones

Estrategia de comunicación global que adapta plenamente los mensajes publicitarios a los mercados locales

■ Algunas compañías estandarizan publicidad en todo el mundo, y hacen adaptaciones mínimas tan sólo para cubrir diferencias culturales. Guy Laroche utiliza anuncios similares en Europa (izquierda) y en los países árabes (derecha), pero disminuye la magnitud de la sensualidad en la versión árabe, donde el hombre está vestido y la mujer apenas lo toca.



Muchas compañías internacionales han enfrentado problemas para cruzar las barreras del idioma, y han obtenido resultados que van desde fallas leves hasta fracasos catastróficos. Nombres de marcas y frases publicitarias aparentemente inocuos podrían adoptar significados involuntarios u ocultos cuando se traducen a otros idiomas. Las traducciones descuidadas harían que los consumidores extranjeros consideren que un vendedor es completamente estúpido.

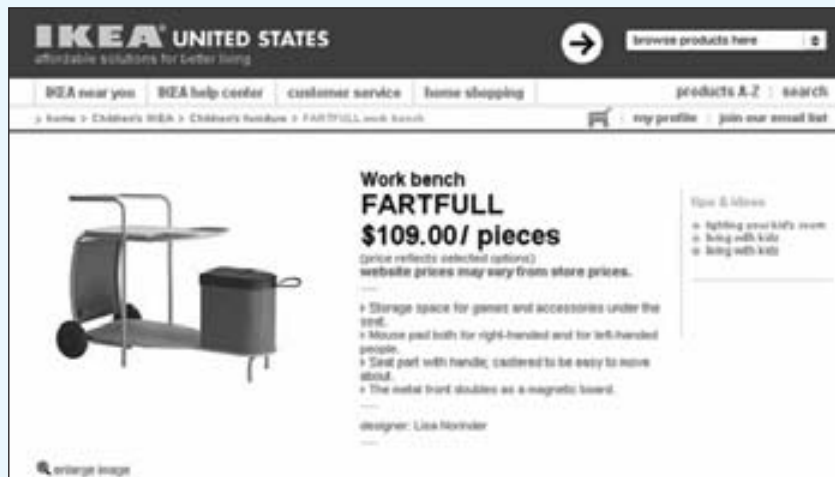
Todos hemos visto ejemplos cuando adquirimos productos de otros países. El siguiente ejemplo es de una compañía en Taiwán que intentó instruir a los niños sobre la forma de instalar una rampa en una cochera para automóviles de juguete: “antes de jugar, fija tú mismo la ilustración de espera como el diagrama siguiente. Pero, una vez que la hayas fijado, puedes jugar con ella como es y no es necesario fijarla nuevamente”. De igual forma, muchas compañías estadounidenses son culpables de tales atrocidades cuando comercializan en el extranjero.

Los errores de lenguaje clásicos incluyen nombres de marca estandarizados que no pueden traducirse bien. Cuando Coca-Cola lanzó por primera vez su gaseosa en China en la década de 1920, desarrolló un conjunto de caracteres chinos que, al pronunciarse, sonaban como el nombre del producto. Por desgracia, esas letras en realidad significaban “morder el renacuajo de cera”. En la actualidad, los caracteres que aparecen en las botellas chinas de Coca-Cola se traducen como “la felicidad en la boca”.

Varios fabricantes de automóviles estadounidenses han tenido problemas similares cuando los nombres de sus marcas chocan contra la barrera del idioma. El Chevy Nova en español quiere decir *no va*. GM cambió el nombre del automóvil y las ventas se incrementaron. Buick luchó por renombrar su nuevo sedán LaCrosse como Allure en Canadá, después de enterarse de que el nombre se asemejaba mucho a una palabra usada en Quebec para referirse a la masturbación. Rolls-Royce evitó el nombre Silver Mist en los mercados alemanes, donde *mist* significa “estiércol”. Sin embargo, Sunbeam ingresó al mercado alemán con su rizador de cabello Mist Stick. Cómo era de esperarse, los alemanes tenían pocos usos para una “vara de estiércol”. Una suerte similar esperaba a Colgate cuando en Francia introdujo un dentífrico llamado Cue, el nombre de una célebre revista pornográfica.

Una compañía bien intencionada vendió su champú en Brasil con el nombre Evitol. Pronto se dio cuenta de que estaba anunciando la venta de un “anticonceptivo para la caspa”. Una empresa estadounidense tuvo problemas para vender leche Pet en regiones de habla francesa. Parece que la palabra *pet* en francés significa, entre otras cuestiones, “tirarse un pedo”. De forma similar, IKEA comercializa una mesa de trabajo para niños llamada FARTFULL (la palabra significa “rápido” en sueco). Hunt-Wesson introdujo sus productos Big John en Quebec con el nombre Gros Jos, después de enterarse de que significa “pechos grandes” en francés. Aparentemente este error no tuvo un efecto en las ventas.

Interbrand de Londres, la compañía que creó nombres tan familiares como Prozac y Acura, recientemente creó una lista con los nombres de marcas de “errores famosos”, que incluye éstos y otros nombres de marcas extranjeras que probablemente usted nunca vea dentro del A&P local: papel higiénico Krapp (Dinamarca), cereal Crapsy Fruit (Francia), papel higiénico Happy End (Ale-



■ Barreras globales del idioma: Algunos nombres de marcas estandarizadas no tienen una buena traducción a nivel global.

mania), yogurt Mukk (Italia), limonada Zit (Alemania), curry en polvo Poo (Argentina) y limonada Pschitt (Francia).

Los viajeros a menudo reciben consejos bien intencionados de compañías de servicio, cuyos significados difieren mucho de los pretendidos. El menú de un restaurante suizo afirmaba de manera orgullosa “Nuestros vinos no le dejan nada que desear”. Un letrero de un hotel japonés decía: “Lo invitamos a aprovecharse de la camarera.” En una lavandería en Roma se leía: “Señoras, dejen su ropa aquí y diviértanse durante la tarde.” El folleto de una arrendadora de automóviles en Tokio ofrecía el siguiente consejo: “Cuando tenga a la vista a peatones, tóqueles la bocina. Primero hágalo melodiosamente, pero si continúan obstaculizándole el paso, tóqueles con vigor.”

Los temas publicitarios con frecuencia pierden —o ganan— algo en la traducción. El lema de la cerveza Coors “Get loose with Coors” (libérate con Coors) en español salió como “escápate con Coors”. El tema de anuncio de Coca-Cola “La Coca-Cola da vida” se tradujo al japonés como “La Coca-Cola resucita a sus antepasados muertos”. La industria lechera se dio cuenta demasiado tarde de que su pregunta publicitaria estadounidense “¿Tiene leche?” se tradujo en México como la frase más provocativa “¿Está usted lactando?” En chino, el lema de KFC “como para chuparse los dedos”, se tradujo como “cómase los dedos”. Y, la línea clásica de Frank Purdue “se requiere de un hombre fuerte para hacer un pollo tierno” tomó un significado adicional en español —“se requiere de un hombre excitado para tener un pollo cariñoso”. Incluso cuando el idioma es el mismo, quizás el uso de las palabras difiera de un país a otro. Así, el lema publicitario inglés de las aspiradoras Electrolux “Nada chupa como una Electrolux” atraería a pocos clientes en Estados Unidos.

Fuentes: Véase David A. Ricks, “Perspectives: Translation Blunders in International Business”, *Journal of Language for International Business*, 7:2, 1996, pp. 50-55; “But Will It Sell in Tulsa?”, *Newsweek*, 17 de marzo de 1997, p. 8; 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; Lara L. Sowinski, “Übersetzung, Traduzione, or Traducción”, *World Trade*, febrero de 2002, pp. 48-49; Martin Croft, “Mind Your Language”, *Marketing*, 19 de junio de 2003, pp. 35-39; y Mark Lasswell, “Lost in Translation”, *Business 2.0*, agosto de 2004, pp. 68-70.

Los medios también necesitan adaptarse a nivel internacional, ya que su disponibilidad varía de una cultura a otra. Por ejemplo, el tiempo publicitario en televisión es muy limitado en Europa, el cual va de 4 horas al día en Francia a ninguno en los países escandinavos. Los anunciantes tienen que comprar el tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre el horario de transmisión. La eficacia de las revistas también varía. Por ejemplo, en Italia las revistas son un medio importante, en tanto que en Austria no lo son. Los periódicos circulan a nivel nacional en el Reino Unido, pero son muy locales en España.³²

Precio

Las compañías también enfrentan muchos problemas al fijar sus precios internacionales. Por ejemplo, ¿de qué manera Black & Decker podría fijar los precios de sus herramientas eléctricas a nivel mundial? La compañía podría establecer un precio uniforme en todo el mundo, aunque tal cantidad sería demasiado alta para los países pobres y no lo suficientemente elevada para los países ricos. Podría cobrar lo que los consumidores de cada país puedan pagar, aunque esta estrategia ignora las diferencias en los costos reales de un país a otro. Por último, la compañía podría utilizar un sobreprecio estándar de sus costos en todas partes; sin embargo, dicho método sacaría a Black & Decker del mercado de algunos países si los costos son demasiado altos.

Para resolver este tipo de problemas, P&G adapta sus precios a los mercados locales. Por ejemplo, en Asia decidió utilizar un modelo de precios escalonados.

Cuando P&G ingresó por primera vez en Asia, utilizó el método que había tenido tanto éxito en Estados Unidos. Desarrolló mejores productos y fijó precios ligeramente más altos que sus competidores. Además, cobraba casi lo mismo por una bolsa de Tide o una botella de Pantene en Asia que en Estados Unidos. No obstante, esos precios elevados limitaron su atractivo en los mercados asiáticos, donde la mayoría de los consumidores gana pocos dólares al día. Dos terceras partes de los habitantes de China ganan menos de \$25 al mes. De manera que el año pasado P&G adoptó una estrategia de precios escalonados para competir eficazmente contra marcas locales más baratas y, al mismo tiempo, proteger el valor de sus marcas globales. La empresa recortó sus costos de producción en Asia, agilizó los canales de distribución y remodeló su línea de productos para fijar precios más accesibles. Por ejemplo, introdujo una bolsa de 320 gramos de Tide Clean White a 23 centavos, en comparación con un precio de 33 centavos por una bolsa de 350 gramos de Tide Triple Action. El detergente Clean White no ofrece beneficios como la eliminación de manchas ni una fragancia, y además contiene menos enzimas de limpieza avanzada. Sin embargo, su fabricación es menos costosa y su desempeño es mejor que el de cualquier otra marca con ese precio bajo. Los resultados de los nuevos precios escalonados de P&G han sido dramáticos. Al utilizar el mismo enfoque para su dentífrico, P&G ahora vende más Crest en China que en Estados Unidos.³³

Sin importar la forma en que las compañías fijan los precios de sus productos, es probable que sus precios en los países extranjeros sean más altos que sus precios nacionales para

■ Fijación de precios internacionales: Doce países de la Unión Europea han adoptado el euro como divisa común, lo cual ha creado una “transparencia de precios” y obligado a las compañías a unificar sus precios en toda Europa.



productos similares. Un bolso Gucci cuesta \$60 en Italia y \$240 en Estados Unidos. ¿Por qué? Gucci enfrenta un problema de *escalación de precios*. La empresa debe agregar el costo del transporte y los aranceles, así como las ganancias del importador, del mayorista y del detallista a su precio de fábrica. Dependiendo de esos costos adicionales, el producto debe venderse de dos a cinco veces más caro en otro país para obtener las mismas utilidades. Por ejemplo, unos jeans Levi's que cuestan \$30 en Estados Unidos, por lo general se venden a \$63 en Tokio y a \$88 París. Una computadora que cuesta \$1,000 en Nueva York podría costar 1,000 libras esterlinas en el Reino Unido. Un automóvil Ford que se vende a \$20,000 en Estados Unidos, quizá se venda en más de \$80,000 en Corea del sur.

Otro problema implica la fijación de un precio para los bienes que una compañía envía a sus filiales en el extranjero. Si la compañía cobra demasiado a una filial extranjera, podría terminar pagando tarifas arancelarias más elevadas aun cuando pague menos impuestos sobre la renta en dicho país. Si la compañía cobra muy poco a la filial extranjera, tal vez se le acuse de *dumping*. El dumping ocurre cuando una compañía cobra un precio menor incluso que sus costos o menor del que cobra en su mercado nacional. Por ejemplo, la U.S. Southern Shrimp Alliance, que representa miles de pequeñas operaciones de pesca de camarón en el sureste de Estados Unidos, recientemente se quejó de que seis países (China, Tailandia, Vietnam, Ecuador y Brasil) vendieron al mercado estadounidense grandes excedentes de camarón cultivado a precios de dumping. La International Trade Commission de Estados Unidos estuvo de acuerdo y recomendó que el Departamento de Comercio impusiera aranceles a las importaciones de camarón de los países acusados.³⁴ Diversos gobiernos siempre están al pendiente de abusos por dumping, y con frecuencia obligan a las compañías a fijar el precio que cobran otros competidores por el mismo producto o por productos similares.

Recientes fuerzas económicas y tecnológicas han tenido un impacto sobre la fijación de precios globales. Por ejemplo, en la Unión Europea, la transición hacia el euro está reduciendo la diferenciación de precios. Conforme los consumidores reconocen las diferencias de precios en cada país, las compañías se están viendo obligadas a unificar los precios en todas las naciones que adoptaron la misma moneda. Las compañías y los vendedores que ofrecen productos o servicios únicos o más necesarios serán los menos afectados por este tipo de “transparencia de precios”.

Para Marie-Claude Lang, trabajadora postal belga retirada de 72 años de edad, el euro es lo mejor desde que surgió el agua embotellada —o la salsa francesa. Siempre en búsqueda de gangas, la señora Lang ahora frecuenta los amplios pasillos de un hipermercado Auchan en Roncq, Francia, que está a 15 minutos en coche de su casa en Wervick [...] La señora Lang ha estado viajando a Francia cada dos semanas durante años para abastecerse de agua embotellada, leche y yogurt. Sin embargo, el lanzamiento del euro [...] ha abierto sus ojos a muchos productos que cuestan menos del otro lado de la frontera. En la actualidad, ella ve que “saucisse de campagne” cuesta “casi cinco centavos de euro” menos, es decir, un ahorro que no notaba cuando tenía que calcular la diferencia entre los francos belgas y franceses. En la frontera de Europa, el euro se está convirtiendo en el placer de los cupones de descuento. Desde luego, los europeos enfocados en el precio desde hace mucho tiempo han viajado a países extranjeros para encontrar todo tipo de mercancías, desde televisores más baratos hasta botella de Coca-Cola con descuento. No obstante, la nueva transparencia está haciendo que las comparaciones se vuelvan mucho más sencillas.³⁵

Internet también hará más evidentes las diferencias de precios globales. Cuando las compañías venden sus artículos por Internet, los clientes pueden ver cuántos productos se vende en distintos países. Incluso podrían solicitar un producto específico directamente a la compañía o al distribuidor que ofrezca el precio más bajo. Esto obligará a las compañías a fijar precios internacionales más estandarizados.

Perspectiva de canal integral

Diseñar canales internacionales que tomen en cuenta todos los eslabones necesarios para distribuir los productos del comerciante a los consumidores finales; incluye la sede del comerciante, los canales internacionales y los canales dentro de las naciones.

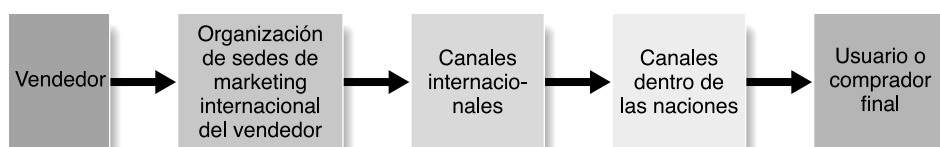
Canales de distribución

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 19.4 se muestran los tres eslabones principales entre el vendedor y el comprador final. El primer eslabón, la *organización de sedes del vendedor*, supervisa los canales y forma parte del canal mismo. El segundo, los *canales internacionales*, lleva los productos a la frontera de los países. El tercero, los *canales dentro de las naciones*, mueve los productos desde su punto de ingreso en el país extranjero hasta los consumidores finales. Algunos fabricantes estadounidenses pensarían que su trabajo termina cuando el producto sale de sus manos, pero harían bien en poner mayor atención en su manejo dentro de los demás países.

Los canales de distribución dentro de los países varían considerablemente entre sí. Primero, hay grandes diferencias entre los *números y tipos de intermediarios* que atienden a cada mercado internacional. Por ejemplo, una compañía comercializadora estadounidense en China debe operar a través de un frustrante laberinto de mayoristas y detallistas controlados por el Estado. Los distribuidores chinos a menudo transportan los productos de la competen-

FIGURA 19.4

Concepto de canal integral en el marketing internacional.



cia y a menudo se niegan a compartir incluso información básica de ventas y marketing 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 dicho sistema, o sortearlo, a veces requiere de mucho tiempo y dinero.

Cuando Coca-Cola ingresó a China, por ejemplo, los clientes viajaban en bicicleta hasta la embotelladora para conseguir sus bebidas. Muchos tenderos aún no tienen la suficiente electricidad para hacer funcionar refrigeradores. En la actualidad, Coca-Cola ha establecido canales de distribución directa, invirtiendo grandes cantidades en refrigeradores y camiones, y modernizando el cableado para que más detallistas puedan instalar refrigeradores. La compañía también creó un ejército con más de 10,000 representantes de ventas que realizan visitas regulares a los revendedores, a menudo a pie o en bicicleta, para verificar sus existencias y los registros de ventas. “Coca-Cola y sus embotelladoras intentan localizar cada supermercado, restaurante, barbería o expendio donde se pueda consumir una lata de gaseosa”, señala un observador de la industria. “Esos datos sirven para que Coca-Cola se acerque más a sus clientes, ya sea que estén en grandes hipermercados, tiendas de alimentos o escuelas.”³⁶

Otra diferencia radica en el *tamaño y el carácter de las unidades de venta al detalle* en el extranjero. Mientras que en Estados Unidos dominan las cadenas de detallistas a gran escala, en otros lugares gran parte de las ventas al detalle se realizan por cuenta de muchos detallistas pequeños independientes. En India, millones de detallistas operan pequeños establecimientos o venden en mercados abiertos. Aunque sus márgenes son elevados, el precio real disminuye con el regateo. Los supermercados podrían ofrecer los precios más bajos, pero son difíciles de construir y operar a causa de diversas barreras económicas y culturales. Los ingresos son bajos, y la gente prefiere comprar a diario cantidades pequeñas, en vez de hacerlo cada semana en grandes cantidades. Además, algunos establecimientos carecen de espacio y de dispositivos de refrigeración para conservar los alimentos durante varios días. El empaquetado no está muy desarrollado porque aumenta demasiado los costos. Factores como los anteriores han evitado que la venta al detalle a gran escala se extienda rápidamente en los países en desarrollo.

Decisión respecto de la organización de marketing global

Las compañías administran sus actividades de marketing internacional, por lo menos, de tres formas distintas: La mayoría de las compañías primero organizan un departamento de exportación, luego crean una división internacional y por último se convierten en una organización global.

■ **Distribución internacional:** Los canales de distribución varían significativamente de un país a otro, como sugiere esta imagen de las calles de Pekín.



Una compañía suele incursionar en el marketing internacional al simplemente enviar sus productos a otros países. Si sus ventas internacionales se expanden, la compañía organiza un *departamento de exportación* con un gerente de ventas y unos cuantos subalternos. Al incrementarse las ventas, el departamento de exportación puede crecer para incluir diversos servicios de marketing, con la finalidad de buscar ventas activamente. Si la compañía participa en empresas conjuntas o en inversión directa, el departamento de exportación dejará de ser suficiente.

Muchas compañías participan en varios mercados y empresas internacionales. Una compañía podría exportar a un país, otorgar licencias en otro, mantener una empresa de propiedad conjunta en un tercero y poseer una filial en otro más. Tarde o temprano la compañía creará divisiones *internacionales* o subsidiarias para manejar toda su actividad internacional.

Las divisiones internacionales se organizan de varias maneras. El personal corporativo de la división consiste de especialistas en marketing, fabricación, investigación, finanzas, planeación y recursos humanos. Ellos planean y prestan servicios a diversas unidades operativas, las cuales se organizan de tres maneras. Las unidades funcionan como *organizaciones geográficas* con gerentes por país, quienes son responsables de los vendedores, las sucursales de ventas, los distribuidores y los licenciarios en sus países respectivos. O bien, las unidades operativas trabajan como *grupos de producto mundial*, donde cada una es responsable de las ventas de diferentes grupos de productos en todo el mundo. Por último, las unidades operativas pueden ser *subsidiarias internacionales* y cada una es responsable de sus propias ventas y utilidades.

Muchas compañías han rebasado la etapa de la división internacional y se ha convertido en verdaderas *organizaciones globales*, que dejan de considerarse a sí mismas como empresas nacionales que venden en el extranjero, y empiezan a verse a sí mismas como firmas globales. La alta gerencia y el personal corporativo planean instalaciones de fabricación, políticas de marketing, flujos financieros y sistemas de logística a nivel mundial. Las unidades operativas globales informan directamente al ejecutivo en jefe o al comité ejecutivo de la organización, y no al jefe de una división internacional. Los ejecutivos se capacitan en operaciones mundiales, y no sólo en operaciones nacionales o internacionales. La compañía recluta a gerentes de muchos países, compra componentes e insumos donde cuestan menos, e invierte donde la utilidad esperada sea mayor.

Al adentrarnos al siglo xxi, las grandes compañías se deben volver más globales si quieren competir. A medida de que las compañías extranjeras incursiones con éxito en sus mercados nacionales, las empresas deberán actuar de forma más dinámica dentro de los mercados extranjeros; tendrán que dejar de ser compañías que tratan sus operaciones internacionales como algo secundario, y convertirse en compañías que ven a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras.

> Repaso de conceptos <

Anteriormente, las compañías estadounidenses no ponían mucha atención en el comercio internacional; se conformaban con realizar algunas ventas adicionales mediante la exportación. El gran mercado estaba en casa y ofrecía múltiples oportunidades. En la actualidad, las compañías no pueden darse el lujo de atender tan sólo su mercado nacional, por más grande que éste sea. Muchas industrias son globales, y las compañías que operan a nivel mundial obtienen costos más bajos y ganan mayor conciencia de marca. Al mismo tiempo, el *marketing global* es riesgoso por las tasas de cambio variables, los gobiernos inestables, los aranceles proteccionistas y las barreras comerciales, además de otros factores. Dadas las ganancias y los riesgos potenciales del marketing internacional, las empresas necesitan encontrar una forma sistemática de tomar sus decisiones de marketing global.

1. Analice la forma en que el sistema de comercio internacional, así como los entornos económico, político-legal y cultural, afectan las decisiones de marketing internacional de una compañía.

Una compañía debe entender el *entorno de marketing global*, especialmente el sistema de comercio internacional. La empresa tiene que evaluar las *características económicas, político-legales y culturales* de cada mercado extranjero. Luego, la compañía debe decidir si desea salir al extranjero o no, y considerar los riesgos y beneficios potenciales. Debe decidir qué volumen de ventas internacionales espera, en cuántos países desea incursionar y en qué mercados específicos quiere ingresar. Esta decisión requiere sopesar la probable tasa de rendimiento sobre la inversión en comparación con el nivel de riesgo.

2. Describa tres métodos clave para ingresar en mercados internacionales.

La compañía debe decidir cómo ingresar en cada mercado elegido —si lo hará a través de la *exportación*, de una empresa conjunta o de una *inversión directa*. Muchas compañías comienzan como exportadores, luego participan en una empresa conjunta y por último efectúan

una inversión directa en mercados extranjeros. Al *exportar*, la compañía ingresa a un mercado foráneo enviando y vendiendo productos a través de intermediarios de marketing internacional (exportación indirecta), o a través del propio departamento, sucursal, representante de ventas o agente de la compañía (exportación indirecta). Al establecer una *empresa conjunta*, la organización ingresa a los mercados extranjeros asociándose con compañías extranjeras para producir o comercializar un producto o servicio. En el *otorgamiento de licencias*, la compañía ingresa a un mercado extranjero celebrando un contrato con un licenciario en ese mercado, ofreciendo el derecho de utilizar un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial u otro elemento de valor, a cambio de una cuota o regalías.

3. Explique la forma en que las compañías adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.

Las compañías también deben decidir qué tanto adaptarán sus productos, promociones, precios y canales 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*, en la cual ajustan su mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando mayores costos, pero con la esperanza de aumentar las utilidades y la participación en el mercado.

4. Identifique las tres formas principales de organización de marketing internacional.

La compañía debe desarrollar una organización eficaz para realizar marketing internacional. La mayoría de las compañías inician con un *departamento de exportación*, que luego convierten en una *división internacional*. No obstante, pocas compañías se convierten en *organizaciones globales*, cuyo marketing a nivel mundial es planeado y administrado por los funcionarios más altos de la empresa. Las organizaciones globales consideran a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras.

> Términos clave <

Adaptación de las comunicaciones 612
Adaptación del producto 610
Aranceles 595
Barreras comerciales no arancelarias 595
Comercio a cambio 600

Compañía global 595
Comunidades económicas 596
Contrato gerencial 606
Controles de cambios 595
Cuota (o cupo de importación) 595
Embargo 595

Empresa conjunta 606
Exportación 605
Extensión de producto recta 609
Fabricación por contrato 606
Inventoría de productos 611
Inversión directa 608

Mezcla de marketing adaptada 608
Mezcla de marketing estandarizada 608
Otorgamiento de licencias 606
Perspectiva de canal integral 615
Propiedad conjunta 607

> Análisis de conceptos <

1. Explique la forma en que el surgimiento de la Organización Mundial de Comercio como un organismo internacional ha modificado la naturaleza del comercio en el mundo.
2. El TLCAN y otros acuerdos regionales de libre comercio de Estados Unidos han beneficiado a los socios comerciales de Norteamérica y Europa. Sin embargo, no todos los grupos afectados apoyan esos tratados comerciales. ¿Cuáles son algunas de las preocupaciones planteadas por los grupos que se oponen a esta clase de acuerdos comerciales regionales? ¿Cuál es su opinión? ¿Está usted a favor, en contra o indeciso?
3. Analice las ventajas y las desventajas de la inversión directa en un mercado extranjero. Mencione dos mercados extranjeros donde un fabricante de artículos para el hogar estaría interesado en invertir, y dos mercados extranjeros en que no tendría interés en invertir. Sustente sus respuestas.
4. Suponga que su jefe le pide su opinión con respecto a la forma en que su compañía debería ingresar a los mercados de Japón, Corea del Sur y Vietnam con una nueva línea de zapatos deportivos para dama. ¿Recomendaría usted ingresar con una mezcla de marketing estandarizada o una mezcla de marketing adaptada? Explique.
5. La figura 19.4 muestra una “perspectiva de canal integral” de distribución internacional. Comente por qué una compañía requeriría o no toda la gama de intermediarios de comercio internacional estudiados en el capítulo.
6. En el capítulo se analizan tres clases de organizaciones de marketing internacional. Identifique el tipo de cada una de las siguientes compañías:
 - Bank of America
 - General Motors
 - Halliburton
 - Motorola
 - Raytheon
 - Starbucks
 - Time-Life
 - Weyerhaeuser

> Aplicación de conceptos <

1. Estados Unidos aplica sanciones comerciales a Cuba. ¿Tales restricciones constituyen un arancel, una cuota compensatoria o un embargo? ¿En qué grado esas sanciones comerciales permiten que los negocios estadounidenses exporten sus productos a Cuba?
2. Evalúe las oportunidades que tendría un fabricante de software si deseara vender en los países de la Unión Europea?
3. Forme un equipo pequeño y supongan que ustedes son miembros de la división internacional de BluckBuster, que tiene sus oficinas centrales en Dallas, Texas. Chris Wyatt, presidente de la división internacional, desea que su equipo prepare un memorando que describa los desafíos culturales, políticos y económicos que enfrentaría la compañía si se expande directamente al Líbano (NOTA: Ustedes ya tienen un distribuidor de franquicias en Israel).

> Enfoque en la tecnología <

Las compañías que realizan negocios a nivel internacional necesitan tener muchos conocimientos de idiomas. Hablar el idioma del país anfitrión es uno de los requisitos, aunque existen otros. Por ejemplo, ¿qué debería hacer la compañía para traducir su sitio Web y su literatura de marketing? Es momento de hablar a Systran Language Translation Technologies o a otra compañía similar de tecnología de idiomas. Para saber lo que hace Systran, visite www.systransoft.com/ y pruebe las herramientas “gratuitas” de traducción de la página principal. Ahora, visite <http://french.about.com/library/bl-online-translators.htm> y lea el artículo sobre la máquina de traducción. Cuando termine de revisar la demostración y el artículo, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ventajas tienen tecnologías de traducción de idiomas como Systran?
2. ¿A qué problemas se enfrentaría usted con este tipo de tecnologías de traducción de idiomas?
3. Dadas estas ventajas y problemas, ¿qué podría hacer una compañía para incrementar las probabilidades de traducir exitosamente su sitio Web y su literatura de marketing?

> Enfoque en la ética <

¿Se trata de un regalo o de un soborno? Las compañías estadounidenses que operan a nivel internacional a menudo se hacen esta pregunta. Además de la Ley de Prácticas Justas y Corrupción (FPCA, por las siglas de Fair Practices Corruption Act) de 1977, y la Ley Internacional Antisobornos y de Competencia Justa de 1998, hay diversas leyes internacionales

diseñadas para evitar la corrupción y el soborno en la comunidad de negocios internacionales. En algunos casos, es evidente si el intercambio de dinero o de bienes constituye un regalo o un soborno. En otros casos no está tan claro. Por ejemplo, considere el caso de American Rice, en el cual los acusados ganaron un juicio basados en el argumento de que los

pagos realizados a funcionarios aduanales haitianos cumplían con los lineamientos de la FPCA, debido a que se realizaron para “ayudar a conservar algún negocio o para obtenerlo”. Este juicio ha sido interpelado por el quinto Circuito del Tribunal de Apelaciones, y funcionarios de American Rice fueron citados a comparecer en Houston a finales del 2004. Visite www.sec.gov/litigation/complaints/comp17651.htm, lea la queja original planteada por la SEC y responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué piensa acerca de este caso?
2. ¿Cree usted que se debería permitir que las compañías sobornen a funcionarios para hacer negocios si ésta es una práctica común en el país o en la región?
3. ¿Qué se les debería hacer a las compañías y a los ejecutivos declarados culpables de soborno? ¿Imponerles multas? ¿Llevarlos a prisión?

Fuentes: See www.oecd.org/dataoecd/50/33/1827022.pdf.

Caso empresarial

Wal-Mart desafía al mundo

Wal-Mart es el detallista más grande del mundo. Tiene más de 4,900 tiendas, emplea a 1.5 millones de personas y tiene ventas anuales por 256,000 millones de dólares. El siguiente detallista global más grande, Carrefour (un detallista de descuento francés), tiene ventas por 79,700 millones de dólares; el principal competidor estadounidense de Wal-Mart en la categoría de mercancía general, Target, sólo vende 48,200 millones de dólares. Más del 60 por ciento de la mercancía de Wal-Mart proviene de China. Si Wal-Mart fuese un país, sería el octavo socio comercial más grande de China, antes que Rusia y Gran Bretaña.

En tanto que la mayoría de las ventas de Wal-Mart provienen de Estados Unidos, su división internacional está creciendo con rapidez y ahora representa más del 20 por ciento de sus ventas. Para atraer a consumidores de diferentes estratos económicos y sofisticación en diversos países, uno podría esperar que Wal-Mart modificara su estrategia. Pero éste no es el caso. La estrategia del detallista gigante es la misma en cualquier parte del mundo: “Todos los días, precios bajos (TDPB)” y “Todos los días costos bajos (TDCB)”.

Para lograr costos bajos, Wal-Mart aplica su propia versión de proveedores globales. En Wal-Mart no sólo se trata de una función de compra. En su lugar, los gerentes en la unidad de contratación global se enfocan en categorías de artículos o productos donde existe la oportunidad de mejorar la calidad, bajar el precio o lograr mayor eficiencia. Primero identifican productos básicos que la gente utiliza en todo el mundo, y luego buscan la oportunidad de mejorar su abastecimiento. Luego, trabajan con los productores para mejorar la calidad o disminuir el precio. Por último, el producto mejorado se pone a disposición de todos los gerentes del mundo. Es importante que los gerentes tomen las decisiones de compra con base en su experiencia local.

Un número menor de proveedores significa menos papeleo y menos problemas. Esto también forja relaciones más cercanas entre Wal-Mart y sus proveedores. Para éstos últimos, tal relación es especialmente importante porque tal vez sólo necesiten venderle a Wal-Mart para lograr penetrar en el mercado global. Vender a un solo cliente implica menores gastos de distribución, de ventas y de promoción —sólo como parte de la estrategia de TDBP y TDBC.

CRECIMIENTO INTERNACIONAL DE WAL-MART

Wal-Mart opera en Norte y Sudamérica, Europa y Asia, y ha utilizado múltiples estrategia de ingreso en diversos países.

Norteamérica y Sudamérica

Canadá: La primera aventura internacional de Wal-Mart fue Canadá, es decir, un mercado similar al de Estados Unidos. Wal-Mart compró 122 tiendas Woolco canadienses, y para el año 2000 tenía más de 200 tiendas en Canadá.

México: En México, Wal-Mart utiliza una estrategia de adquisición (comprando las tiendas Suburbia que venden ropa principalmente, los restaurantes VIPS, los supermercados Superama y el 62 por ciento de Cifra, el detallista más grande de México). También estableció sus propias tiendas Wal-Mart y Sam's Club. México ha sido un gran éxito para Wal-Mart, principalmente a causa del conocimiento tan profundo que tiene Cifra del consumidor mexicano. Para 2004, Wal-Mart tenía casi 1,000 tiendas de algún tipo en México y ventas por más de 10,700 millones de dólares, con un margen neto del 4.5 por ciento, que es mejor que su margen general del 3.5 por ciento.

Puerto Rico: Este mercado es otro gran éxito de Wal-Mart, que estableció sus propias tiendas y compró los Supermercados Amigo (del segundo detallista de abarrotes más grande de Puerto Rico).

Brasil y Argentina: Wal-Mart ingresó a estos países a mediados de la década de 1990, con resultados decepcionantes. La situación económica en ambos países era miserable, pues la espiral inflacionaria estaba fuera de control, sus monedas se devaluaban y había retrasos en el pago de créditos, además de que existía un remolino político en el cual la presidencia de Argentina parecía una puerta giratoria.

También había dificultades de competitividad. Carrefour estaba firmemente establecido en ambos mercados, ya que había ingresado a Brasil en 1975 y a Argentina en 1982. Con la entrada de Wal-Mart, Carrefour inició una guerra de precios y colocó hipermercados junto a las tiendas Wal-Mart. Como resultado, Carrefour aún es el detallista más grande en ambos países. En represalia, Wal-Mart abrió tiendas de formato más pequeño llamadas “Todo el Día”, que venden principalmente abarrotes y un poco de mercancía general. Estas tiendas más pequeñas le dieron una presencia a Wal-Mart en los concurridos vecindarios brasileños, y le permitieron vender productos a consumidores de bajos ingresos que compran diariamente.

(continúa)

A principios de 2004, Wal-Mart mejoró su participación de mercado del sexto al tercer lugar, al comprar la cadena de supermercados Bompreco, con 118 unidades. La mayor participación de mercado generará costos y precios más bajos, haciendo que Wal-Mart compita eficazmente contra Carrefour y contra Companhia Brasileira de Distribuicao (CBD), el abarrotero más grande de Brasil. Wal-Mart cuenta con 143 tiendas en estos dos países, incluyendo 13 supercentros y 10 Sam's Clubs.

Europa

Alemania: En 1998, Wal-Mart compró la cadena de 21 unidades Wertkauf en Alemania, y un año después compró los hipermercados Interspar, con 74 unidades. Al ser el tercer mercado al detalle más grande del mundo (después de Estados Unidos y Japón), Alemania parecía muy atractiva al inicio. Sin embargo, desde el principio se convirtió en una pesadilla. En primer lugar, había problemas inmobiliarios: leyes de estrictas sobre el uso del suelo, escasez de tierra y bienes inmuebles a precios muy elevados. Además, existían sindicatos bien establecidos, que difícilmente permitirían que sus miembros se reunieran en la mañana para responder a la porra de Wal-Mart "Dame una W... Dame una A...". Además, la competencia en Alemania era mucho mayor: 5 de los 25 detallistas más grandes del mundo son alemanes, y dos de ellos se encuentran entre los diez más grandes. Por último, los alemanes están entre los consumidores más exigentes del mundo; están extremadamente orientados a la calidad y menos al precio. Encima de todo, Wal-Mart había comprado dos cadenas con ventas en declive, mala ubicación y tiendas sucias.

En retrospectiva los ejecutivos de Wal-Mart admiten que actuaron demasiado rápido en Alemania, y que no aprovecharon su experiencia gerencial durante sus adquisiciones. Aunque Wal-Mart aún no se ha dado por vencido en Alemania, ha tenido que cerrar tiendas debido a su desempeño deficiente.

Reino Unido: Mientras que Wal-Mart no sobresalió en Alemania, se anotó un jonrón cuando adquirió la cadena ASDA del Reino Unido. Dichos establecimientos son los principales generadores de utilidades de la División Internacional de Wal-Mart. ¿Por qué? Porque ASDA durante años ha utilizado el formato de Wal-Mart, incluyendo una filosofía estimulante y precios bajos. No se trataba de una cadena que estuviera luchando por sobrevivir, sino que era un excelente vendedor al detalle que "conocía bien las ventas al detalle de alimentos" y que ahora comparte esos conocimientos en todas las otras operaciones globales de Wal-Mart. Con el respaldo de Wal-Mart, ASDA disminuyó los precios (debilitando a los rivales), añadió mercancía general y aprovechó las habilidades de Wal-Mart en el manejo de inventarios. ASDA ha tenido tanto éxito que sus ventas por pie cuadrado son de hasta de \$2,000, cuatro veces mayores que las de Sam's Club. Durante la Navidad del 2003, nueve de las diez tiendas

Wal-Mart con mayores ventas en el mundo estaban en el Reino Unido. Esto no significa que carezca de competencia; otros dos detallistas del Reino Unido, Tesco y Sainsbury, también se encuentran entre los 25 mejores detallistas del mundo.

Asia

Hong Kong, Tailandia e Indonesia: La primera parada de Wal-Mart en el Sudeste Asiático fue Hong Kong, donde organizó una empresa conjunta con Ek Chor Distribution System Co. Ltd. para establecer Value Clubs. Como Ek Chor pertenece en realidad a C.P. Pokphand de Bangkok, Wal-Mart pudo ubicarse en Tailandia y luego en Indonesia.

República Popular China: China es el mercado más poblado del mundo con más de 1,300 mil millones de habitantes y 170 ciudades con poblaciones que superan el millón de personas. En 2000, Wal-Mart abrió su primera tienda ahí, y para abril de 2004, ya tenía 35 tiendas y planes de abrir otras siete durante el año. Ahora cuenta con 30 tiendas en centros comerciales, tres Sam's Clubs y dos tiendas comunitarias. La compañía tiene la meta de abrir 500 tiendas en China.

Debido a su tamaño, parece que China es el único país del mundo que podría mantener una escala de operación similar a la que Wal-Mart tiene en Estados Unidos, pero tomará algo de tiempo su desarrollo. Al igual que Alemania, existe una escasez de tierra y las tiendas suelen ser más pequeñas. Una de las primeras tiendas Wal-Mart estaba ubicada en una estación del tren subterráneo, y operaba para abastecer a los viajeros ocupados.

Sin embargo, el problema más grande ha sido con el gobierno. En un esfuerzo por limitar la competencia, el gobierno designó territorios en que debería situarse cada detallista, y Wal-Mart fue limitado principalmente al sur del país. Para 2004, ya había abierto tiendas en 17 ciudades chinas, aunque no en Shangai, el mercado más occidental, con mayores ingresos y con mayor crecimiento de China. Sin embargo, el gobierno está empezando a relajar tales restricciones, lo cual acelerará el crecimiento de la cadena en China. Para prepararse para este crecimiento, Wal-Mart China, Ltd. y CITIC Ltd. (China International Trust and Investment Company) fundaron Wal-Mart South China Department Store Co. Ltd. en octubre de 2003.

Carrefour también opera en China, goza de varias ventajas —más tiendas, todas hipermercados— y su gran presencia no se limita a China, ya que también opera en Corea. Sin embargo, Wal-Mart también tiene ventajas. Sus formatos múltiples ofrecen una mayor flexibilidad de expansión; CITIC es un socio fuerte; sus tiendas son más estimulantes y entretenidas; tiene mejores proveedores internacionales, y es más agresivo respecto de los precios.

Japón: Wal-Mart ingresó a Japón en 2002, cuando compró una parte de la cadena Seiyu Ltd., la quinta cadena de

supermercados más grande del país. A pesar de que Seiyu tenía muchas tiendas (400) bien ubicadas, éstas se encontraba en mal estado y las ventas de la compañía estaban disminuyendo. Ansioso de no repetir el error alemán en un país de consumidores exigentes, Wal-Mart avanza despacio en la remodelación de las tiendas Seiyu. Por desgracia, esto le está dando a los detallistas japoneses mucho tiempo para superar a Wal-Mart.

En Japón hay muchos problemas similares a los de China y Alemania, como bienes raíces costosos y escasos lugares. Hasta hace poco, surgieron leyes que restringen el tamaño de las tiendas y los horarios de servicio en un esfuerzo por proteger a los detallistas japoneses más pequeños, quienes conforman el 58 por ciento del sistema detallistas japonés. Además, los sistemas de distribución son complicados y en ocasiones intrincados, donde los detallistas tienen que atravesar capas de intermediarios con relaciones muy antiguas, en vez de comprar directamente a los proveedores. Como resultado, los productos pueden pasar por tres o más manos antes de llegar al detallista.

Además, están los consumidores japoneses, que no sólo están considerados entre los más excéntricos del mundo, sino también entre los más exigentes. Buscan alimentos más frescos, las tiendas más ordenadas y limpias, filas cortas en las cajas y una gran cantidad de empleados. Además, no comprenden la estrategia TDPB. Al ser entrenados por los detallistas japoneses en el pasado para buscar descuentos en los periódicos, los consumidores aún esperan descuentos y los buscan en anuncios de tales medios, que además tienen que ser a color. Los compradores tampoco comprenden términos como “reducción de precios”, por lo que Wal-Mart debe traducir los términos que considera estándar en el resto del mundo. Y peor aún, los consumidores japoneses creen que los precios bajos indican mala calidad. De este modo, una estrategia de precios siempre bajos puede dañar las ventas.

A pesar de la planeación elaborada de Wal-Mart, los resultados en Japón han sido decepcionantes. Seiyu ha perdido dinero y culpa a la recesión económica y al clima poco común —por no mencionar a la competencia.

¿QUÉ SIGUE?

Aparentemente la respuesta es Rusia. Aun cuando la Rusia de la década de 1990 se parecía mucho a Argentina y a Brasil por su creciente inflación, su economía moribunda, la devaluación del rublo, la falta de pago de la deuda externa, y un sistema político y gubernamental inestable, el gobierno de Vladimir Putin logró estabilizar el mercado ruso y un crecimiento económico de apenas un 6 por ciento anual. Rusia es un mercado grande, de 146 millones de consumidores, muchos de los cuales están ansiosos por adquirir productos occidentales. Se estima que el mercado ruso de abarrotes es de 89,000 millones de dólares, y se espera que la inversión extranjera en Rusia sea de 8,000 millones de dólares tan sólo en 2004. Algunas compañías que ya operan en Rusia

son Enel SpA de Italia, Metro AG de Alemania y Auchan de Francia, junto con el detallista sueco IKEA.

Desde 2002 han circulado rumores en el sentido de que Wal-Mart ingresaría al mercado ruso. Un rumor hablaba de una oferta de compra del 75 por ciento de Promyshlennno-Finansovaya Kompaniya BIN, una cadena de 31 tiendas. Otro rumor insinuó un acuerdo con Metro AG, mediante el cual esta compañía utilizaría sus contactos en Rusia para construir 20 hipermercados en Moscú, a un costo de 500 millones de dólares, los cuales Wal-Mart compraría después. A principios de 2004, “fuentes rusas” informaron a una publicación con sede en Londres, que Wal-Mart tenía un equipo investigando el mercado, el cual pronto haría una presentación al consejo de Wal-Mart sobre una estrategia para ingresar en ese país.

En tanto que aún no hay nada definitivo acerca de Rusia, podemos estar seguros de que Wal-Mart tiene muchos ases bajo la manga para el mercado global en el futuro. ¡Continúe en sintonía!

Preguntas para el análisis

1. ¿En qué países ha tenido éxito Wal-Mart? ¿Puede usted identificar algún aspecto de los consumidores, el mercado, características de los detallistas o estrategias de ingreso comunes entre estos países, que puedan explicar el éxito de Wal-Mart?
2. ¿En qué países no ha tenido éxito Wal-Mart? ¿Puede usted identificar algún aspecto de los consumidores, el mercado, características de los detallistas o estrategias de ingreso comunes entre estos países, que puedan explicar la falta de éxito de Wal-Mart?
3. En su opinión, ¿Wal-Mart tendrá éxito en Japón? ¿Por qué?
4. En su opinión, ¿Wal-Mart debería ingresar en el mercado ruso? Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo tiene que hacerlo?
5. Además de Rusia, ¿en qué otros países cree usted que Wal-Mart debería ingresar? ¿Cuáles factores son importantes para tomar esta decisión? Prepárese para defender los países que eligió.

Fuentes: Laura Heller, “Latin Market Never Looked So Bueno”, *DSN Retailing Today*, 10 de junio de 2002, p. 125; Laura Heller, “Southern Hemisphere Woes Persist”, *DSN Retailing Today*, 10 de junio de 2002, p. 126; “Germany: Wal-Mart Closings”, *The New York Times*, 11 de julio de 2002, p. 1; Mike Troy, “Foothold in the Orient Keeps Growing”, *DSN Retailing Today*, 10 de junio de 2002, p. 121; Andrea Welsh y Ann Zimmerman, “Wal-Mart Snaps Up Brazilian Chain”, *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2004, p. B3; “Wal-Mart to Take 34 Pct. Stake in Japan Seiyu”, *Jiji Press English News*, 12 de diciembre de 2002, p. 1; Tony Lisanti, “Wal-Mart Has Edge in China Battle”, *DSN Retailing Today*, 28 de octubre de 2002, p. 13; “Wal-Mart to Take on Russia with German Help”, *Info-product Research (Middle East)*, noviembre de 2002, p. 1; e información obtenida de www.walmartstores.com, diciembre de 2004.

CAPÍTULO

20

Ética del marketing y responsabilidad social



Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de

1. Identificar las principales críticas sociales dirigidas al marketing.
2. Definir *consumidorismo* y *ambientalismo*, y explicar cómo afectan las estrategias de marketing.
3. Describir los principios del marketing socialmente responsable.
4. Explica el papel de la ética en el marketing.

Presentación preliminar de los conceptos

En este capítulo final nos enfocamos en el marketing como una institución social. Primero, analizaremos la forma en que algunas críticas comunes dirigidas al marketing influyen en los consumidores, otros negocios y la sociedad en su conjunto. Luego, examinaremos el consumidorismo, el ambientalismo y otros movimientos ciudadanos y públicos que mantienen el marketing bajo la lupa. Por último, veremos cómo las propias compañías se benefician al asumir activamente una responsabilidad social y ejercer una práctica ética. Usted verá que la responsabilidad social y las acciones éticas no sólo implican hacer lo correcto, sino que también son positivas para los negocios.

Antes de continuar, revisemos el concepto de responsabilidad social en los negocios. Durante los últimos años, Nike ha sido el blanco de diversas críticas por su responsabilidad social. Los críticos la acusan de anteponer las utilidades a los intereses de los consumidores y del público en general, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Quizás usted haya leído encabezados que describen abusos en “lugares de trabajo con pésimas condiciones” y la posible explotación de los consumidores de zonas urbanas. ¿Están justificadas estas críticas? Continúe leyendo.



Si usted habla de “Nike” y “responsabilidad social corporativa” en la misma frase, la mayoría de los consumidores evocará los aspectos negativos. Muchos individuos han leído los encabezados en años recientes: “Nike cierra ‘centro de trabajo en malas condiciones’ después de un investigación de la BBC”, “Nike es acusado de explotar a jóvenes de barrios pobres citadinos con zapatos tenis de precio elevado”, o “Evite comprar productos Nike”. Sin embargo, aunque las críticas dirigidas a Nike han acaparado los encabezados, profundicemos un poco más. Tal vez usted se sorprendería al conocer todas las cuestiones socialmente responsables que hace Nike para que este mundo sea un lugar mejor.

A pesar de su éxito en la venta de zapatos —o quizá *debido* a tal éxito— Nike ha sido ampliamente criticado. Como sugieren los encabezados, a la compañía se le ha acusado de diversos delitos, desde operar centros de trabajo en pésimas condiciones, utilizar mano de obra infantil y explotar a los consumidores de bajos ingresos, hasta degradar el ambiente. Con frecuencia resulta difícil distinguir cuáles de esas acusaciones son verdaderas y cuáles no.

Considere las acusaciones de “centros de trabajo en pésimas condiciones”. Como muchas otras compañías en la actualidad, para ser más competitivas con respecto de costos y precios, Nike subcontrata fabricantes en países donde se pagan salarios bajos como China, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Filipinas y Pakistán. El problema es

que, desde la perspectiva de los individuos occidentales adinerados, las condiciones de trabajo en muchas fábricas del Tercer Mundo son verdaderamente atroces. En esas fábricas, los empleados trabajan largas jornadas en condiciones inseguras, utilizan mano de obra infantil, y pagan sueldos inferiores al promedio a quienes buscan un trabajo de forma desesperada.

Como Nike subcontrata la mayoría de su producción con fabricantes extranjeros, han surgido informes que detallan esa clase de condiciones de abuso. El tema se hizo público en 1996, cuando un editorial del *New York Times* acusó a Nike de operar centros de trabajo con pésimas condiciones y de utilizar mano de obra infantil. Rápidamente surgieron otras críticas que daban la imagen de una Nike codiciosa, que obtenía beneficios a expensas de trabajadores extranjeros mal pagados, muchos de ellos niños, a quienes se les obligaba a trabajar en las deprimentes condiciones de las fábricas de sus proveedores.

Nike respondió que, varios años antes, estableció un código de conducta que exigía a sus contratistas prácticas laborales socialmente más responsables. Lo que es más, según Phil Knight, director general de Nike, la compañía en realidad estaba mejorando las condiciones de trabajo en los países que pagan salarios bajos. “Nike paga, en promedio, el doble del sueldo mínimo vigente en países donde sus productos se fabrican bajo contrato”, afirmó Knight. Además, Nike argumentó ¿quiénes somos

nosotros para decidir qué reglas son adecuadas en otros países —para definir quién es un niño, quién tiene el derecho a trabajar y en cuáles condiciones? Algunos países en vías de desarrollo realmente resienten los reglamentos paternalistas de una corporación multinacional.

No obstante, Nike tomó en serio las acusaciones y aceptó responsabilidad por algunas de las críticas. Comisionó a Andrew Young, líder de los derechos civiles y ex embajador de las Naciones Unidas, para que visitara las fábricas extranjeras de Nike. Aunque Young sugirió que la situación podría mejorarse, no encontró ninguno de los supuestos casos de abuso extremo. Sin embargo, a pesar de la respuesta de Nike, continuaron las críticas a sus prácticas de manufactura en el extranjero.

Nike también ha sido objeto de ataques en Estados Unidos. Por ejemplo, se le acusó de dirigir equivocadamente sus zapatos deportivos más costosos a las familias de bajos ingresos, convirtiendo esa marca en un caro símbolo de status para los niños pobres de la ciudad. Las críticas recurren a historias de jóvenes asesinados a balazos en vecindarios pobres por robarles un par de zapatos deportivos Nike de \$100. Los críticos afirman que Nike no sólo vende calzado utilitario, sino una imagen deportiva sofisticada creada por una campaña de marketing de alto presupuesto. El precio elevado se convierte en el costo de la membresía para una cultura artificial de “Sólo hazlo”, promovida por estrellas como Michael Jordan y LeBron James.

Aunque este tipo de críticas son las que han recibido la mayor atención, un segundo vistazo muestra que Nike trabaja duro para ser un ciudadano global socialmente responsable. Pulse el ratón en el icono “Responsibility” en el sitio Web de la compañía (www.nikebiz.com), y descubrirá que Nike tiene una agenda activa de buenas acciones. Nike afirma lo siguiente: “Nuestra misión consiste en ser un ciudadano global innovador e inspirador en un mundo donde las compañías participan. Como compañía y como individuos, contribuimos de forma entusiasta con las comunidades donde vivimos, trabajamos y operamos en todo el mundo.” Estas frases son sólo palabras, sin embargo, Nike respalda su visión con acciones.

El año pasado, Nike y Nike Foundation aportaron más de \$30 millones en efectivo y en especie a programas que fomentan la participación de los jóvenes en deportes y que tratan los desafíos de la globalización. La meta de la compañía es donar el 3 por ciento de las ganancias anuales, antes de impuestos, a obras de caridad, organizaciones sin fines de lucro y asociaciones comunitarias en todo el mundo. Veamos algunas de las cuestiones positivas que Nike está haciendo:

El programa NikeGO trabaja estrechamente con Boys & Girls Clubs of America para combatir la obesidad, la diabetes y los trastornos alimenticios de la juventud estadounidense, los cuales resultan de dietas inadecuadas, vida sedentaria y la falta de instalaciones seguras. El programa otorga fondos a programas diseñados para los niños, que incremen-

tan actividades como miembros de clubes —programas que hacen que los niños “¡Sólo participen!” El NikeGo Fund apoya la creación de canchas e instalaciones deportivas en todo el país. Por ejemplo, recientemente otorgó fondos para restaurar cada cancha de básquetbol localizada en los 10,000 acres de parques públicos en Portland —superficies y redes nuevas, tableros reconstruidos, etcétera.

El Jordan Fundamentals Grant Program de Nike otorga becas a maestros o profesionistas que diseñan experiencias de aprendizaje innovadoras para estudiantes de escasos recursos de secundaria y bachillerato. La empresa también apoya la Self Enhancement, Inc. (SEI), que trabaja con escuelas y familias para diseñar, fuera del horario escolar, programas de educación, recreación y arte, para ayudar a que los jóvenes de los barrios pobres en Portland (la ciudad natal de Nike) desarrollen todo su potencial.

Nike apoya el programa Wing of America para el desarrollo de los jóvenes, el cual trabaja con jóvenes indígenas estadounidenses a lo largo y ancho del país y de Canadá. El programa utiliza el atletismo como medio de liderazgo, autoestima, bienestar y orgullo cultural entre niños y adolescentes de 5 a 14 años de edad.

En todo el mundo, Nike trabaja con gobiernos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales y asociaciones deportivas para promover de manera activa la participación de los niños en los deportes, a través de programas organizados y mejores instalaciones atléticas. Por ejemplo, recientemente Nike se unió a sus asociados de producción en China para donar un nuevo parque de fútbol sóquer de tamaño oficial, localizado a 15 minutos de la plaza Tiananmen. Las instalaciones están a la disposición de los aficionados del fútbol soccer de la comunidad, todos los días y de manera gratuita. Nike también trabajó con el Shanghai Education Bureau para brindar a los jóvenes lugares seguros para jugar, después de la escuela y durante los fines de semana.

Nike también dona dinero para la educación, el desarrollo comunitario y para préstamos a pequeños negocios en los países donde opera. Por ejemplo, La compañía creó Nike Village en Tailandia, la cual combina una fabricación progresista con el desarrollo comunitario. Este programa anima a los contratistas de Nike a crear fábricas periféricas en áreas rurales para detener la migración al sobrepoblado Bangkok. Nike Village incluye un centro comunitario, programas de microcréditos, ecología y educación para la salud, así como un grupo en defensa de la mujer que brinda educación y capacitación para los negocios.

En cuanto a sus prácticas de producción, Nike se ha comprometido a “hacer realidad un negocio responsable que mejore la vida de los trabajadores”. Por ejemplo, su código de conducta, que aho-

ra está disponible en 18 idiomas, especifica su postura respecto de la mano de obra infantil, el trabajo forzado, la remuneración, las prestaciones, las jornadas de trabajo, el ambiente, la seguridad y la salud. Los contratistas deben publicar el código en lugares visibles y comprobar que se esté cumpliendo. En la actualidad, Nike tiene 85 empleados ubicados en los países donde se fabrican sus productos, que se dedican a visitar diariamente las fábricas de los proveedores. Nike también está comprometido a realizar prácticas ambientales sustentables. “Nuestros objetivos [ambientales] para los productos que llevan el nombre Nike son sencillos y directos”, afirma un vocero de la empresa: “cero sustancias tóxicas, cero desperdicios y 100 por ciento de productos reciclables”. Por ejemplo, la compañía ha desarrollado productos responsables con el ambiente como calzado sin PVC y una línea de ropa hecha con algodón 100 por ciento orgánico. Con el programa Recycle un Zapato de Nike se recaban zapatos viejos de cualquier marca —alrededor de 2 millones de pares al año—, y luego se trituran y les da nueva vida como recubrimiento en otros productos atléticos Nike. Mediante su programa Air to Earth, Nike trabaja con organizaciones ambientales para educar a estudiantes de primaria y secundaria sobre la conservación, el reuso y el reciclaje.

Como la mayoría de las compañías internacionales, Nike no es perfecta en lo referente a temas de responsa-

bilidad social. No obstante, muchos expertos de marketing consideran que el núcleo corporativo de la empresa ahora se encuentra en el lugar correcto. Un analista comenta: “Es necesario decir que [las buenas obras de Nike] terminan vendiendo zapatos.” Pero “lo que me gusta de Nike es que una de sus máximas siempre ha sido ‘hacer lo correcto’”.

“Hemos cometido algunos errores”, afirma Knight. Pero los errores no se deben a que la empresa no trate de hacer las cosas de la forma correcta. Los problemas de responsabilidad social no están bien definidos y, no obstante, son muy, muy importantes. En palabras de él mismo:

“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. Sin embargo, debo admitir que no sé cómo se mide un buen desempeño en la responsabilidad corporativa. No estoy convencido de que alguien [sepa cómo]. ¿Por qué no? Porque no hay normas ni definiciones aceptadas [...] Hasta [que no tengamos esas normas], debemos averiguarlas por nuestra cuenta. [Sin embargo, sin importar cuáles sean las normas], el desempeño de Nike y de cualquier otra compañía global en el siglo XXI se medirá tanto por nuestro impacto sobre la calidad de vida, como por el crecimiento de los ingresos y los márgenes de utilidades.”¹

Los mercadólogos responsables descubren lo que los consumidores desean, y responden con ofertas de marketing que crean valor para los compradores, con la finalidad de obtener valor en retribución. El *concepto de marketing* es una filosofía del valor para el cliente y de ganancias mutuas. Su práctica dirige la economía a través de una mano invisible que satisface las múltiples y cambiantes necesidades de millones de consumidores.

Sin embargo, no todas las empresas siguen el concepto de marketing. De hecho, algunas compañías usan prácticas de marketing cuestionables, en tanto que algunas acciones de marketing que parecen inocentes afectan negativamente a la sociedad en su conjunto. Considere la venta de cigarrillos. A primera vista, las compañías deberían tener la libertad de vender cigarrillos, y los fumadores deberían tener la libertad de comprarlos. Pero esta transacción privada implica cuestiones más relevantes de política pública. Por ejemplo, los fumadores están dañando su salud y tal vez estén acortando su periodo de vida. El tabaquismo impone una carga económica a la familia del fumador y a la sociedad en general. La gente que está cerca de los fumadores podría sentirse incómoda o incluso poner en riesgo su salud como fumador pasivo. Por último, la venta de cigarrillos a los adultos también podría influir en que los jóvenes adquieran el hábito. De esta manera, el marketing de productos hechos con tabaco ha provocado un gran debate y diversas negociaciones en años recientes.²

En este capítulo examinaremos los efectos sociales de las prácticas del marketing privado. Intentaremos responder varias preguntas: ¿Cuáles son las críticas sociales más frecuentes dirigidas al marketing? ¿Qué medidas han tomado los ciudadanos privados para frenar las desventajas del marketing? ¿Qué medidas han tomado los legisladores y los organismos gubernamentales para frenar los males del marketing? ¿Qué medidas han tomado las compañías comprometidas para realizar un marketing socialmente responsable y ético?

Crítica social en contra del marketing

El marketing recibe muchas críticas. Algunas de ellas son justificadas; sin embargo, muchas no lo son. Los críticos sociales afirman que ciertas prácticas de marketing dañan a los consumidores individuales, a la sociedad en su conjunto y a otras compañías de negocios.

Influencia del marketing en consumidores individuales

Los consumidores se preocupan mucho por la forma en que el sistema de marketing atiende sus intereses. Las encuestas generalmente revelan que los consumidores tienen actitudes encontradas o incluso ligeramente desfavorables hacia las prácticas de marketing. Los consumidores, los defensores de los consumidores, las dependencias gubernamentales y otros críticos han acusado al marketing de perjudicar a los consumidores a través de precios altos, prácticas engañosas, ventas de alta presión, productos de mala calidad o inseguros, obsolescencia planeada y servicio deficiente a los consumidores en desventaja.

Precios altos

Muchos críticos acusan al sistema de marketing de que los precios sean más altos de lo que serían con sistemas más “sensatos”. Señalan básicamente tres factores: *altos costos de distribución, costos de publicidad y promoción elevados, y sobreprecios excesivos*.

ALTOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Una antigua acusación es que los intermediarios codiciosos elevan los precios muy por arriba del valor de sus servicios. Los críticos afirman que hay demasiados intermediarios, que éstos son ineficientes, o que brindan servicios innecesarios o duplicados. Como resultado, la distribución es demasiado costosa, y los consumidores pagan esos costos excesivos como precios más elevados.

¿Cómo responden los detallistas a tales acusaciones? Ellos argumentan que los intermediarios realizan un trabajo que de otra forma tendrían que realizar los fabricantes o los consumidores. Los sobreprecios reflejan servicios que los propios consumidores desean —mayor comodidad, tiendas y surtidos más grandes, más servicios, tiendas abiertas durante más tiempo, privilegios de devolución, ectétera. Según los detallistas, de hecho, la competencia al detalle es tan intensa que en realidad los márgenes son bastante reducidos. Por ejemplo, después de pagar impuestos, las cadenas de supermercados por lo general tienen utilidades de apenas el 1 por ciento sobre sus ventas. Si algunos distribuidores tratan de cobrar demasiado en relación con el valor que agregan, surgirían otros revendedores con precios más bajos. Las tiendas que ofrecen precios bajos, como Wal-Mart, Best Buy y otros establecimientos de descuento, presionan a sus competidores para que operen de forma eficiente y mantengan sus precios bajos.

COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN ELEVADOS Al marketing moderno también se le ha acusado de incrementar los precios para financiar una intensa publicidad y promoción de ventas. Por ejemplo, una docena de pastillas de una marca de analgésicos muy promocionada se vende al mismo precio que 100 pastillas de marcas con menor promoción. Los productos diferenciados (cosméticos, detergentes, artículos de tocador) incluyen costos de promoción y empaque que llegan a representar hasta el 40 por ciento o más del precio que el fabricante cobra al detallista. Los críticos argumentan que gran parte de los empaques y la promoción sólo añaden un valor psicológico al producto, en vez de darle un valor funcional.

Los mercadólogos responden que la publicidad no añade costos a los productos, sino que añade valor al informar a los compradores potenciales acerca de la disponibilidad y los méritos de una marca. Los productos de marca quizá cuesten más, pero ofrecen a los consumidores la seguridad de una calidad consistente. Además, los consumidores por lo general adquieren versiones funcionales de los productos a menores precios. Sin embargo, las personas

■ Una marca de aspirinas muy promocionada vende su producto mucho más caro que un producto casi idéntico que no tiene marca o que es de marca “propia”. Los críticos afirman que la promoción tan sólo agrega valor psicológico al producto, en vez de un valor funcional.



desean y están dispuestas a pagar más por productos que también ofrezcan beneficios psicológicos —que los hacen sentir acaudalados, atractivos o especiales. Además, la publicidad y la promoción intensas podrían ser necesarias para que una compañía iguale los esfuerzos de los competidores —el negocio perdería “participación en la mente” si no iguala los gastos de la competencia al respecto. Asimismo, las compañías están conscientes sobre el costo de la promoción y tratan de gastar su dinero de forma inteligente.

SOBREPREGIOS EXCESIVOS Los críticos también consideran que algunas compañías agregan sobrepregios excesivos a sus productos. Señalan que la industria farmacéutica, donde una píldora cuya fabricación cuesta 5 centavos de dólar, costaría al consumidor 2 dólares. También señalan las prácticas de fijación de precios de las empresas funerarias —que se aprovechan de la mezcla de emociones de los parientes afligidos—, y los altos costos de las reparaciones de automóviles y otros servicios.

Los comerciantes responden que la mayoría de las compañías intentan hacer negocios justos con los consumidores porque quieren forjar relaciones duraderas con ellos para volver a tratar con ellos. La mayoría de los abusos a los consumidores no son intencionales. Cuando comerciantes deshonestos se aprovechan de los consumidores, deben ser denunciados ante las autoridades competentes estatales y federales. Los comerciantes también responden que con frecuencia los consumidores no entienden las razones de los sobrepregios elevados. Por ejemplo, los sobrepregios de los productos farmacéuticos deben cubrir los costos de compra, promoción y distribución de los medicamentos existentes, además de los elevados costos de investigación y desarrollo para formular y probar nuevos medicamentos.

Prácticas engañosas

En ocasiones se acusa a los comerciantes de prácticas engañosas que provocan que los consumidores crean que obtendrán mayor valor del que realmente obtienen. 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 precios a partir de una lista de precios previamente inflada. La *promoción engañosa* consiste en prácticas como la tergiversación de las características o el desempeño de productos, o atraer a los clientes a la tienda con un producto rebajado que esté agotado. El *empaque engañoso* implica exagerar el contenido del empaque mediante un diseño sutil, el uso de etiquetas engañosas o la descripción del tamaño en términos confusos.

Sin duda, las prácticas dudosas de marketing ocurren. Por ejemplo, en un momento u otro, todos hemos recibido un sobre por correo que afirma algo así como “¡justo acaba de ganar \$10 millones!”, o promesas en anuncios emergentes de Internet que prometen artículos gratuitos o precios de descuento. En años recientes, diversas compañías de loterías están bajo la mira debido a sus prácticas de comunicación engañosas. El promotor de concursos Publishers Clearing House recientemente pagó mucho dinero debido a que se le acusó de que sus tácticas de alta presión confundieron a los clientes, haciéndolos creer que habían ganado premios, cuando eso no era verdad. El fiscal general de Wisconsin afirmó que “hay consumidores ancianos que envían [a las compañías de concursos] pedidos de cheques y dinero cada semana, con una nota que dice que están muy molestos porque no recibieron su premio”.³

Las prácticas engañosas han originado que los legisladores y otros organismos protectores de los consumidores tomen medidas. Por ejemplo, en 1938 el Congreso de Estados Unidos reac-

■ Prácticas de marketing dudosas: El promotor de concursos Publishers Clearing House recientemente pagó mucho dinero debido a que se le acusó de que sus tácticas de alta presión confundieron a los clientes, haciéndolos creer que habían ganado premios, cuando en realidad ello no era verdad.



cionó ante engaños descarados como la afirmación de que la levadura Fleischmann enderezaba los dientes torcidos, al promulgar la Ley Wheeler-Lea, que otorga a la Federal Trade Commission (FTC) el poder para regular “acciones o prácticas injustas o engañosas”. La FTC ha publicado varios lineamientos que describen prácticas engañosas. Algunos críticos argumentan que, a pesar de la nueva reglamentación, las afirmaciones engañosas continúan siendo la norma.

El problema más difícil consiste en definir el término “engañoso”. Por ejemplo, la aseveración de un anunciante que señala que su poderoso detergente para ropa “hace que su lavadora tenga 3 metros de altura”, y muestra a un ama de casa sorprendida observando cómo su electrodoméstico rebasa el techo de su cuarto de lavado, no busca que se interprete de manera literal. En su lugar, el anunciante podría decir que se trata de una “exageración” inocente para provocar un efecto. Un destacado filósofo de marketing, Theodore Levitt, alguna vez dijo que la publicidad exagerada y las imágenes seductoras suelen ocurrir combinadas y e incluso ello pueden ser deseables: “Prácticamente no existe una sola compañía que no quedara en la ruina si se rehusara a exagerar, porque nadie compra pura funcionalidad [...] Y lo que es peor, niega [...] los valores y las necesidades honestos de la gente. Sin distorsión, embellecimiento y elaboración, la vida sería aburrida, monótona, angustiante y con una existencia vacía”.⁴

No obstante, otros afirman que la exageración y las imágenes seductoras podrían dañar a los consumidores de manera sutil, y que es necesario proteger a los consumidores por medio de la educación:

El verdadero peligro para el público [...] no proviene de las mentiras descaradas —en la mayoría de los casos, al final de cuentas los hechos pueden demostrarse, y los errores, corregirse. Sin embargo, [...] la publicidad utiliza [el poder de las imágenes y] exhortaciones emocionales para alejar la atención del público de los hechos. El público que no se toma la molestia de distinguir entre las afirmaciones demostrables y el juego de palabras agradable pero sin significado, termina comprando “la fantasía y no la sustancia”, a menudo a un precio elevado. La mejor defensa contra los anuncios engañosos [...] no es un mayor control sobre [los anunciantes], sino fomentar mejor educación y un juicio más crítico entre [...] los consumidores. Así como entrenamos a los niños a que desconfíen de los extraños que les ofrecen dulces, a que cuenten el cambio en una tienda, y a que pateen los neumáticos antes de comprar un automóvil usado, debemos hacer un esfuerzo por dar un paso atrás y juzgar el valor de [...] los anuncios, y luego dominar las habilidades que se requieren para separar la fantasía de la sustancia.⁵

Los mercadólogos argumentan que la mayoría de las compañías evitan prácticas engañosas porque éstas perjudican sus negocios a largo plazo. Las relaciones redituables con los clientes se construyen a partir de una base de valor y de confianza. Si los consumidores no reciben lo que esperan, buscarán productos más confiables. Además, los consumidores suelen protegerse a sí mismos del engaño. La mayoría de los consumidores reconoce un intento de ventas de un comerciante y es cuidadoso cuando compra, en ocasiones hasta el punto de no creer en absoluto las características verdaderas del producto.

Ventas de alta presión

En ocasiones se acusa a los vendedores de utilizar mucha presión para convencer a la gente de que compre bienes que no tenía la intención de comprar. A menudo se afirma que los seguros, los bienes raíces y los automóviles se *venden*, no se *compran*. A los vendedores se les capacita para que hablen de manera rápida, sencilla y seductora para lograr la venta. Los comerciantes presionan ya que los concursos de ventas prometen grandes premios a quienes vendan más.

Los mercadólogos saben que con frecuencia es posible convencer a la gente de que compre cosas que no quiere o no necesita. En muchos países las leyes exigen que los vendedores de puerta en puerta o por teléfono anuncien que están vendiendo un producto. Los compradores también tienen un “periodo de enfriamiento de 3 días”, durante el cual pueden cancelar un contrato después de pensarlo mejor. Además, los consumidores podrían acudir a dependencias gubernamentales de protección al consumidor cuando consideren que se aplicó excesiva presión de ventas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, los mercadólogos ganan poco de las ventas de alta presión. Esta clase de tácticas quizá funcionen en situaciones de ventas de una sola vez, pero con una ganancia a corto plazo. Sin embargo, la mayoría de las ventas deberían buscar la creación de relaciones a largo plazo con clientes valiosos. Las ventas engañosas o de alta presión tal vez dañen seriamente tales relaciones. Por ejemplo, imagine a un gerente de cuenta de Procter & Gamble tratando de presionar a un comprador de Wal-Mart, o a un vendedor de IBM intentando imponerse a un gerente de tecnología de información de General Electric. Simplemente no funcionaría.

Productos de mala calidad o inseguros

Otra crítica frecuente es que los productos carecen de la calidad necesaria. Una de las quejas consiste en que muchos productos no están bien hechos y muchos servicios no se realizan adecuadamente. Una segunda queja es que muchos productos dan muy pocos beneficios, o que incluso lle-

■ Respondiendo a las preocupaciones de los consumidores sobre la comida rápida altamente grasosa de la actualidad, McDonald's eliminó la opción "tamaño gigante" de su menú, e introdujo comida más saludable, como su Go Active Happy Meal que incluye ensalada, agua natural embotellada y un contador de pasos.



gan a ser dañinos. Por ejemplo, muchos críticos han señalado los riesgos de la comida rápida abundante en grasas. De hecho, recientemente McDonald's enfrentó un juicio contraquerella donde la acusaron de que sus productos habían contribuido a una epidemia de obesidad nacional:

[Hace tres años] el sarcástico periódico *The Onion* publicó un artículo de broma con el encabezado "Hershey fue obligado a pagar \$135,000 millones de dólares a los estadounidenses obesos". El hipotético juicio de contraquerella afirmaba que Hershey, de manera "deliberada e intencional", vendía a los niños "toda una variedad de barras de dulces con chocolate y otros ingredientes con escaso valor nutritivo", a los cuales añadía "cacahuates, arroz inflado y caramelo para atraer más a los consumidores". Vaya broma. El verano pasado, el fiscal de la ciudad de Nueva York, Sam Hirsch, llevó a cabo un juicio muy similar en contra de McDonald's, respecto de una clase de niños obesos y con sobrepeso. El funcionario aseveró que la cadena de comida rápida vende a los niños "de forma negligente, imprudente, descuidada y/o intencional" productos alimenticios "altos en grasa, sales, azúcar y colesterol", sin advertir que tales ingredientes están relacionados con "obesidad, diabetes, enfermedad coronaria del corazón, presión sanguínea elevada, embolia, altos niveles de colesterol, cánceres relacionados" y otras enfermedades [...]. Las tasas de sobrepeso entre niños pequeños —a quienes las compañías de comida chatarra dirigen consistentemente sus productos— se han duplicado desde 1980; y entre adolescentes se han triplicado.⁶

Defensores de la industria criticaron el juicio por su trivialidad. Afirmaron que era ridículo culpar a la industria de la comida rápida por la "propia ignorancia nutricional, falta de voluntad, predisposición genética, falta de ejercicio o cualquier otra situación propia de los consumidores que se relaciona con [su] obesidad". Un juez federal estuvo de acuerdo y canceló la demanda, argumentando que "no le corresponde a la ley proteger a la gente de sus propios excesos". Sin embargo, la industria de la comida rápida está escuchando tales reclamos. Por ejemplo, McDonald's, Kraft y Frito-Lay ahora están trabajando para reducir en sus alimentos la cantidad de grasas que obstruyen las arterias. Hace poco, McDonald's eliminó la opción "tamaño gigante" de su menú, en un esfuerzo por retirar los alimentos de gran tamaño que fomenten el hábito de comer en exceso. Además, el restaurante introdujo un Go Active Happy Meal que incluye ensalada, agua natural embotellada y un contador de pasos.⁷

Una tercera preocupación se refiere a la seguridad de los productos, la cual ha sido un problema por varias razones, incluyendo la indiferencia de las compañías, productos cada vez más complejos y un deficiente control de calidad. Durante años, Consumers Union, una organización no lucrativa de prueba e información que publica la revista *Consumer Reports* y un sitio Web afín, ha detectado riesgos en artículos probados —peligros de descargas eléctricas en electrodomésticos, envenenamiento por monóxido de carbono debido a calentadores y riesgos de lesiones por podadoras de césped, así como diseños defectuosos de automóviles, entre muchos otros. Las pruebas y otras actividades de la organización han ayudado a los consumidores a tomar mejores decisiones de compra, y han motivado a las empresas a corregir los defectos en sus productos (véase Marketing real 20.1).

Sin embargo, la mayoría de los fabricantes *quiere* producir artículos de buena calidad. La forma en que una compañía maneja los problemas de calidad y seguridad de sus productos

Marketing real 20.1

Adiós a las vacas flacas

Hay claves para las empresas que sí logran subir con éxito la cuota de enero y secretos para superar (y ganar) en el peor mes de consumo del año. Se acabaron las fiestas decembrinas que, como huracanes, arrasaron con los bolsillos de los consumidores. Tan drástica es la caída en el consumo que las tiendas asemejan a los bares en la mañana, cuando el polvo se levanta en un lugar vacío, sin música y con un fuerte olor a cigarrillo.

Los productos relacionados con las fiestas resienten más la famosa cuota de enero. De acuerdo con cifras de la consultora AC Nielsen, los vinos y licores sufrieron una caída de más del 70 por ciento de las ventas en enero de 2005 contra las que alcanzaron en diciembre de 2004. Pasados los festejos, los chocolates perdieron un 55 por ciento de sus ventas ese mes, al igual que los platos desechables, los electrodomésticos y hasta las servilletas. También los refrescos y los tentempiés dejaron de vender un 35 por ciento de lo que lograron en diciembre, e incluso productos tan comunes como el café soluble, las latas de chiles, el champú y el dentífrico pierden más del 10 por ciento de las ventas en comparación con diciembre.

“Hasta en el estado anímico hay una cuota. La gente ya regaló, ya compró, ya festejó y ya hizo todo lo que tenía que hacer en diciembre. Hasta semana santa vuelve a arrancar todo el consumo”, afirma Jean Marc Mercier, director de Medios de Pago de Banco Santander. La situación de enero es tan delicada, que los mexicanos corren a las casas de empeño, donde el índice de deudores sube un 20 por ciento en comparación con otros meses. “Tratamos de evitar este fenómeno otorgando a los clientes días de gracia para que puedan rescatar sus artículos en prenda”, apunta Alejandro Sánchez, director de mercadotecnia de la franquicia Prendamex.

Y si esto pasa todos los años, ¿qué pueden hacer los comercios para suavizar esta caída en el consumo? El consejo más sencillo es moderar la borrachera de diciembre para prevenir la cruda de enero. Así lo advierte Jérôme Seignon, director general de Moët Hennessy, la marca de champña que vende unos 30 millones de botellas al año en todo el mundo. A su parecer, las condiciones comerciales son muy agresivas al final del año, cuando se trata de una época en la que el consumidor de todas formas va a comprar. Para esta categoría, el 40 por ciento de las ventas anuales ocurren en diciembre, mientras que enero genera sólo el 5 por ciento del total del año.

“La planeación de un inventario es fundamental. Debemos contar con la medida justa para no quedar mal con los clientes ni almacenar mercancía por exceso de producción. Sin embargo, lo peor que puede suceder es no distribuir por falta de producción porque entonces el competidor te habrá ganado un cliente”, indi-

ca Jonás Ortega, vicepresidente de comunicación de Unilever, el fabricante de 18 marcas de consumo masivo que van desde Maza, Pond's, Knorr, Holanda, hasta Sedal. Y es que la saturación en el surtido de los canales crea un segundo problema. “Que el consumidor se acostumbra a las ofertas de enero y las espera para comprar”, señala Eduardo Ragasol, director general de la consultora AC Nielsen.

Con esta idea, los supermercados Gigante ya tienen una estrategia pensada para enero de 2006. Para ellos, el primer trimestre del año significa que los consumidores sólo compran los productos básicos (arroz, frijol, aceite, atún, café, entre otros) y usan poco las tarjetas de crédito: “Resentimos enero porque el mayor volumen de ventas está representado por los básicos. Por eso, iniciamos un intenso programa de abastecimiento de productos básicos para el primer trimestre del año, además de que negociamos con nuestros proveedores para que no aumenten sus precios”, señala Javier Villa, director general de Publicidad y Mercadotecnia. A partir del 2 de enero de 2006 a la entrada de cada tienda –Gigante, Super G y Bodega Gigante– los clientes podrán encontrar combos de productos básicos denominados *Los indispensables* a precios bajos. Con estas canastas, el consumidor sentirá que adquiere más por menos dinero al mismo tiempo que la empresa desplaza mayores volúmenes de productos.

VENDER SIN RESACA

Con todo y un estricto control de inventarios en enero, las estrategias de ventas de esta temporada no pueden limitarse a las baratas. Para vender este difícil y “seco” mes, tiendas y fabricantes pueden lanzar estrategias más creativas de marketing.

El crédito es algo que también funciona para vender. Por ejemplo, en enero pasado BBVA-Bancomer lanzó la tarjeta *Congelada* que asegura una tasa fija de pagos, mientras que Banco Santander tiene promociones para empezar a pagar en febrero y lo mismo hacen las tiendas departamentales. “El crédito al consumo es una forma de balancear las caídas y los picos en el consumo, porque la gente puede administrar sus pagos aunque carezca de efectivo disponible”, afirma José Gregorio Ezeiza, gerente en la firma DMR Consulting. Pero en México, esto todavía es difícil de percibir, ya que hay picos en el uso de las tarjetas bancarias, de tal forma que de octubre a diciembre, el gasto con tarjetas Mastercard es el 30 por ciento del total del año; mientras que de enero a marzo, ocurre el 20 por ciento de la facturación anual con tarjetas de débito y crédito, cinco puntos menos que el promedio en los demás trimestres.

podría dañar o mejorar su reputación. Las compañías que venden productos de mala calidad o inseguros se arriesgan a tener conflictos con grupos defensores de consumidores y organismos reguladores. Además, los productos inseguros muchas veces terminan en juicios de responsabilidad legal y en el pago de cuantiosas indemnizaciones por daños. El monto promedio de la compensación jurídica en los casos de responsabilidad legal de 1993 al 2000 fue de \$700,000, aunque con frecuencia las cantidades por demandas individuales o colectivas llegan a decenas de millones de dólares.⁸

De hecho, los consumidores que están descontentos con los productos de una empresa quizás eviten futuras compras y animen a otros consumidores para que hagan lo mismo. De esta manera, los errores de calidad originarían graves consecuencias. En la actualidad los mercadólogos saben que la calidad impulsada por el cliente genera valor y satisfacción para éste, lo que a la vez crea relaciones redituables con el consumidor.

Obsolescencia planeada

Los críticos también han acusado a algunos productores de seguir un programa de obsolescencia planeada, provocando que sus productos se vuelvan obsoletos antes de que realmente

Otros anticipan la estacionalidad de diciembre y ofrecen los productos con anticipación para diluir el efecto de un solo mes. “Comienzan a vender desde septiembre para comprometer desde antes el aguinaldo que recibirán los clientes”, declara Ragasol. Pero sobre todo, las marcas hacen énfasis en un trabajo constante y homogéneo en todos los meses.

“Intencionalmente, buscamos irrumpir con productos nuevos y diferentes en enero. Eso sí, sin quemar todos los cartuchos en enero y febrero”, dice Carlos Foyo, director de Comunicación de los cosméticos L'Oréal. Esta firma francesa también enfatiza el servicio para sus productos de lujo como una forma de construir una clientela fiel.

En cambio, otras marcas simplemente diversifican su cartera de productos. Por ejemplo, Unilever sabe que enero será un mes malo para sus helados, pero un buen momento para la marca Slim Fast, pues más gente se propone bajar de peso en enero.

ANUNCIARSE: ¿SÍ O NO?

Enero es el periodo más barato para la publicidad. A pesar de eso, Carlos Díaz, director general de ventas de TV Azteca confiesa que las compras de los anunciantes bajan un 50 por ciento en enero. Por esta razón, las tarifas de la televisora se reducen un 20 por ciento para el primer trimestre del año, en comparación con el último periodo del año anterior.

Para el primer trimestre de 2006 y durante el horario estelar, TV Azteca colocará anuncios (*spots*) de 20 segundos a un costo de \$11,550 pesos, *versus* los \$14,620 que costaron en el último trimestre de 2005. No obstante, hay quienes exponen sus razones para no anunciarse en enero. “Los hábitos del consumidor no los puedes cambiar con publicidad. Por más dinero que inviertas en anunciar helados, la gente no los va a comprar en enero”, opina Jonás Ortega de Unilever.

Otros están convencidos, sin embargo, de que es la mejor temporada para los anunciantes. “Lo poco que dices se escucha más en enero porque hay menos anunciantes. No es época para vender, pero puede ser una buena oportunidad para el posicionamiento y la imagen de la marca”, expresa Mariano Román, desde Mediacom.

Por ejemplo, Comercial Mexicana lanzó la campaña “¿Vas al súper o a la Comer?” el 13 de enero de 2005. En tanto que el Banco HSBC lanzó su cambio de nombre en el primer trimestre porque es una época en la que escasean los anuncios tanto de supermercados como de la banca comercial. “Si lo que buscas son los

espacios donde hay silencio publicitario, enero es el mes ideal para una campaña institucional”, apunta Juan Blanco, director de marketing de Comercial Mexicana.

PROPÓSITOS SON AMORES

Mientras unos pierden, otros ganan. Y en enero, ganan las casas de empeño, los antigripales, los gimnasios y los nutriólogos. Por ejemplo, para los antigripales TheraFlu (de Novartis) enero es parte del periodo de octubre a febrero donde ocurre un 70 por ciento de la demanda de estos medicamentos. “Es un mes determinante para asegurar un buen abasto y surtido de los antigripales”, declara Juan Carlos Lombera, gerente de franquicia gripa y tos OTC de Novartis. Por eso, su división invierte un 18 por ciento de su presupuesto de publicidad de antigripales en el primer mes del año.

En enero, la farmacéutica Pfizer gasta el 35 por ciento del presupuesto publicitario del año para la marca Actifed, ya que sus ventas suben un 30 por ciento en este periodo. “Enero es la cuesta de ventas para productos antigripales, es un mes importante para generar rotación de inventarios”, menciona José Manuel Lechuga, gerente de vías respiratorias de Pfizer. Además de resfriados, unos kilos menos y una figura envidiable son dos propósitos de año nuevo para la mayoría de los consumidores. Enero representa el 29 por ciento de las ventas anuales de la cadena de gimnasios Sport City de Grupo Martí; mientras que los suplementos de Slim Fast obtienen una sexta parte de sus ingresos anuales en el primer mes del año. “El primer trimestre del año es el mejor para nosotros porque la gente está muy interesada en comenzar una vida mucho más saludable”, expone Carolina Elizalde, directora corporativa de marketing de Sport City. Y Jonás Ortega de Unilever (la empresa que adquirió Slim Fast) añade: “Alcanzamos a vender hasta el doble en comparación con la demanda de otros meses.”

Quizá por estas razones (además de la culpa) el consumo de yogures, cereales y agua purificada en enero de 2005 subió casi un 20 por ciento. Las barras alimenticias crecieron un 63.6 por ciento en ese mes, de acuerdo con los análisis de AC Nielsen. Otras empresas se cuelgan del auge de los productos saludables y hacen alianzas con las marcas deportivas o dietéticas. La ropa deportiva Reebok, las tarjetas American Express, el pan Bimbo y Mexicana de Aviación tienen alianzas con Sport City para impulsar sus ventas de principios de año.

Fuente: “Adiós a las vacas flacas”, Tania Lara y Marissa Sánchez, Expansión, 8 de enero de 2006.

necesiten ser reemplazados. Por ejemplo, los críticos aseguran que algunos productores cambian continuamente los conceptos de los consumidores en cuanto a estilos aceptables, con la intención de fomentar más compras y más tempranas. Un ejemplo evidente es el cambio constante de la moda en el vestir.

Otros productores han sido acusados de ocultar características atractivas y funcionales, para introducir las después y hacer que los modelos viejos se vuelvan obsoletos. Los críticos aseguran que esto ocurre en las industrias de productos consumibles electrónicos y de cómputo. Por ejemplo, Intel y Microsoft fueron acusadas en años recientes de retener sus microprocesadores y software de la siguiente generación, hasta que se agote la demanda por la actual generación. Incluso otros productores han sido acusados de utilizar materiales y componentes que se rompen, desgastan, oxidan o deterioran más pronto de lo que deberían. Un escritor lo describió de la siguiente manera: “Las maravillas de la tecnología moderna incluyen el desarrollo de una lata de gaseosa que, después de desecharse, duraría para siempre —y un [...] automóvil que, si se conserva de forma adecuada, se oxidará en un periodo de dos o tres años”.⁹

Los mercadólogos responden que a los consumidores *les gustan* los cambios de estilo; que se aburren de los artículos viejos y que desean automóviles con una nueva apariencia o un nuevo diseño. Nadie está obligado a comprar el producto con nueva apariencia y si les gusta a muy

pocos individuos, simplemente fracasará. En el caso de la mayoría de los productos tecnológicos, los consumidores *desean* las últimas innovaciones, incluso si los modelos viejos aún funcionan. Las compañías que ocultan nuevas características corren el riesgo de que sus competidores introduzcan primero la nueva característica y les ganen el mercado. Por ejemplo, considere el caso de las PC. Algunos consumidores se quejan de que la presión constante de la industria de artículos electrónicos por producir modelos “más rápidos, más pequeños y más baratos” implica que ellos deban comprar continuamente nuevas máquinas, tan sólo para mantenerse al ritmo. Sin embargo, otros apenas pueden esperar la llegada del modelo más reciente.

Hace no mucho tiempo, hubo una época en que la obsolescencia planeada era un fantasma chocarrero en la máquina. Hace cuatro décadas, los protectores de los consumidores criticaban a los ingenieros de General Electric, quienes intencionalmente acortaban la vida de bombillas; y a los ingenieros automotrices que se propusieron limitar la vida de los automóviles. Eso era en aquel entonces. En el mundo confuso actual de las computadoras personales, la obsolescencia no sólo se planea, sino que los mercadólogos la consideran una virtud. Además, los consumidores apenas se han dado cuenta, ya que de manera obediente se forman para comprar cada nueva generación de máquinas más rápidas y más poderosas, ansiosos de hacer suya la promesa de una vida más sencilla, más feliz y más productiva. Los microprocesadores de las computadoras de hoy ya no están diseñados para desgastarse; de hecho, pueden durar varias décadas o más. Aún así, los infortunados consumidores regresan a la tienda con mayor rapidez, no sólo para reemplazar partes averiadas, sino para adquirir nuevas computadoras que les permitan hablar más tiempo, tener colores más vívidos o los juegos más divertidos.¹⁰

De este modo, las compañías no diseñan sus productos para que se descompongan antes, ya que no desean que sus clientes adquieran otras marcas, sino que buscan mejoras constantes para asegurarse de que sus productos cubran o excedan de manera consistente las expectativas de los consumidores. Gran parte de la llamada obsolescencia planeada es el resultado de fuerzas competitivas y tecnológicas en una sociedad libre. Se trata de fuerzas que conducen a la mejoría constante de bienes y servicios.

Servicio deficiente a los consumidores en desventaja

Por último, el sistema de marketing mundial ha sido acusado de prestar un servicio deficiente a los consumidores en desventaja. Por ejemplo, los críticos afirman que la población urbana de escasos recursos a menudo se ve obligada a comprar en tiendas más pequeñas, que ofrecen productos de baja calidad y a precios más altos. Un estudio de Consumers Union comparó los hábitos de compra de alimentos de los consumidores con bajos ingresos y los precios que pagan en relación con los consumidores de ingresos medios en la misma ciudad. El estudio reveló que los pobres pagan más por artículos inferiores. Los resultados sugieren que la presencia de tiendas de grandes cadenas nacionales en vecindarios marginados es importante para mantener los precios bajos. Sin embargo, el estudio también demostró la evidencia de “restricciones”, es decir, un tipo de discriminación económica mediante la cual las principales cadenas de detallistas evitan abrir tiendas en vecindarios donde habita gente de escasos recursos.¹¹

A los servicios de seguros, de préstamos al consumidor y de la banca se les ha acusado de restricciones similares. A las aseguradoras de casas y automóviles se les critica por cobrar las primas más altas a individuos con bajas calificaciones de crédito. Las aseguradoras afirman que la gente con bajas calificaciones de crédito suelen realizar más reclamaciones de seguros, lo cual justificaría el cargo por primas más elevadas. Sin embargo, los críticos y protectores de los consumidores acusan a las aseguradoras de una nueva forma de discriminación. Un analista comenta que “se trata de una nueva excusa para negar la cobertura a las minorías pobres y de mayor edad”.¹²

Evidentemente, se deben crear mejores sistemas de marketing para atender a los consumidores en desventaja. Además, resulta claro que esos consumidores necesitan protección. La FTC ha tomado medidas en contra de los comerciantes que pregonan valores falsos, que venden mercancía vieja como nueva o que cobran demasiado por un crédito. La comisión también está tratando de que sea más difícil para los comerciantes ganar juicios en contra de personas de bajos ingresos que fueron engañadas para comprar algo.

Efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto

Algunos creen que el sistema de marketing contribuye con varios “males” a la sociedad en general. La publicidad ha sido un blanco especial —tanto que la American Association of Advertising Agencies lanzó una campaña para defender la publicidad en contra de lo que considera críticas comunes pero falsas.

Deseos falsos y materialismo excesivo

Los críticos afirman que el sistema de marketing pone demasiado interés en los bienes materiales. A la gente se le juzga por lo que *tiene* y no por lo que en realidad *es*. Este impulso por la ri-



DESPITE WHAT SOME PEOPLE THINK, ADVERTISING CAN'T MAKE YOU BUY SOMETHING YOU DON'T NEED.

Some people would have you believe that you are pretty in the hands of every advertiser in the country. They think that when advertising is put under your nose, your mind turns to oatmeal.

It's more hypnosis. Subliminal seduction. Brain washing. Mind control. It's advertising. And you are a pushover for it.

It explains why your kitchen cupboard is full of food you never eat. Why your garage is full of cars you never drive. Why your house is full of books you don't read. T.V.'s you don't watch, beds you don't use, and clothes you don't wear. You don't have a choice. You are forced to buy.

That's why this message is a cleverly disguised advertisement to get you to buy land in the tropics. Get you again, didn't we? Send in your money.

ADVERTISING
ANOTHER WORD FOR FREEDOM OF CHOICE.
American Association of Advertising Agencies

THIS AD IS FULL OF LIES.

LIE #1: ADVERTISING MAKES YOU BUY THINGS YOU DON'T WANT. Advertising is often accused of inducing people to buy things against their will. But when was the last time you returned home from the local shopping mall with a bag full of things you had absolutely no use for? The truth is, nothing short of a pointed gun can get anybody to spend money on something he or she doesn't want. No matter how effective an ad is, you and millions of other American consumers make your own decisions. If you don't believe it, ask someone who knows firsthand about the limits of advertising. Like your local Eisel-dealer.

LIE #2: ADVERTISING MAKES THINGS COST MORE. Since advertising costs money, it's natural to assume it costs you money. But the truth is that advertising often brings prices down. Consider the electronic calculator, for example. In the late 1960s, advertising created a mass market for calculators. That meant more of them needed to be produced, which brought the price of producing each calculator down. Competition spurred by advertising brought the price down still further. As a result, the same product that used to cost hundreds of dollars now costs as little as five dollars.

LIE #3: ADVERTISING HELPS BAD PRODUCTS SELL. Some people worry that good advertising sometimes covers up for bad products. But nothing can make you like a bad product. So, while advertising can help convince you to try something once, it can't make you buy it twice. If you don't like what you've bought, you won't buy it again. And if enough people feel the same way, the product dies on the shelf. In other words, the only thing advertising can do for a bad product is help you find out it's a bad product. And you take it from there.

LIE #4: ADVERTISING IS A WASTE OF MONEY. Some people wonder why we don't just put all the money spent on advertising directly into our national economy. The answer is, we already do. Advertising helps products sell, which holds down prices, which helps sales even more. It creates jobs. It informs you about all the products available and helps you compare them. And it stimulates the competition that produces new and better products at reasonable prices. If all that doesn't convince you that advertising is important to our economy, you might as well stop reading.

Because on top of everything else, advertising has paid for a large part of the magazine you're now holding. And that's the truth.

ADVERTISING.
ANOTHER WORD FOR FREEDOM OF CHOICE.
American Association of Advertising Agencies

■ La American Marketing Association lanza anuncios para contrarrestar las críticas comunes dirigidas a la publicidad.

queza y las posesiones alcanzó una nueva intensidad en las décadas de 1980 y 1990, cuando frases como “la ambición es buena” y “compra hasta que desfallezcas” caracterizaban esas épocas.

En el nuevo milenio, muchos científicos sociales han observado una reacción en contra de la opulencia y el despilfarro de las décadas anteriores, así como un retorno a los valores fundamentales y al compromiso social. Sin embargo, nuestra pasión por los bienes materiales aún continúa.

Es difícil escapar a la idea de que lo que verdaderamente valoran los estadounidenses son los bienes materiales. Desde 1987, Estados Unidos tiene más centros comerciales que escuelas preparatorias. Los estadounidenses compran un promedio de 6 horas a la semana, y tan sólo juegan 40 minutos con sus hijos. La tasa de ahorro es del 2 por ciento: sólo una cuarta parte de los ahorros que había en la década de 1950, cuando ganaban menos de la mitad de dinero. Casi dos terceras partes de los adultos están de acuerdo en que usar “sólo la ropa de los mejores diseñadores” da estatus. Incluso un número aún mayor de estadounidenses piensa esto en cuanto al uso de joyería costosa. Las casas grandes otra vez están de moda, lo cual significa que los estadounidenses tienen más espacio para cumplir sus fantasías adquisitivas, desde baños muy grandes, parecidos a los de spas y gimnasios, hasta centros de entretenimiento para el hogar completamente conectados. Algunos consumidores no permiten que nada se interponga entre ellos y sus adquisiciones. El año pasado, en una venta posterior al Día de Acción de Gracias en un Wal-Mart de Florida, compradores que corrían a adquirir reproductores de DVD (con un costo de \$29) tiraron a una mujer, la pisotearon y la dejaron inconsciente.¹³

Los críticos no consideran que ese interés por los bienes materiales sea un estado natural de la mente, sino más bien una cuestión de falsos deseos creados por el marketing. Las compañías alquilan Madison Avenue (donde se ubican las oficinas centrales de muchas agencias de publicidad) para estimular el deseo de la gente de adquirir productos, en tanto que Madison Avenue utiliza los medios de comunicación masiva para crear modelos materialistas de la buena vida. La gente trabaja más para ganar el dinero necesario; sus compras aumentan los insumos de la industria, y la industria, a la vez, utiliza Madison Avenue para estimular un mayor deseo por los insumos industriales. Así pues, se considera que el marketing crea falsos deseos que benefician a la industria más que los consumidores. Algunos críticos incluso llevan su preocupación a las calles.¹⁴

■ **Materialismo:** Con el fervor de un predicador de la calle, y el sentimentalismo de un Santa Claus callejero, el reverendo Billy, fundador de la Iglesia para Dejar de Comprar, le dice a cualquiera que esté dispuesto a escucharlo, que la gente está caminando gustosamente hacia las llamas del infierno del consumo.



Durante los últimos 4 años Bill Taken, también conocido como el reverendo Billy, ha salido a las calles a exhortar a la gente para que resista la tentación —la tentación de comprar. Con el fervor de un predicador de las calles, y el sentimentalismo de un Santa Claus callejero, el reverendo Billy le dice a cualquiera que esté dispuesto a escucharlo, que la gente está caminando gustosamente hacia las llamas del infierno del consumo. Él cree que los compradores casi no tienen resistencia contra los mensajes de los medios de comunicación que los estimulan todo el día a desear y comprar cosas. Él ve a una población perdida en el consumo, donde el significado de la existencia individual se desvanece entre la niebla del desear, comprar y poseer demasiados bienes materiales. Para extender su mensaje, Billy fundó la Iglesia para Dejar de Comprar. Cuando actúa como el reverendo Billy, usa un copete de evangelista de televisión y un collarín de sacerdote, y a menudo se le ve acompañado de su coro espiritual al caminar dentro de las tiendas que considera censurables o al encabezar protestas como el evento anual “el Día de No Comprar Nada”, posterior al Día de Acción de Gracias, que se realiza en la Quinta Avenida, en Manhattan. Cuando el coro, conformado por voluntarios, entona una canción, es difícil ignorarlo: “¡Dejen de comprar! ¡Dejen de comprar! ¡Nunca volveremos a comprar!”

Sin embargo, tales críticas exageran el poder que tienen las empresas para crear necesidades. La gente tiene defensas poderosas en contra de la publicidad y otras herramientas de marketing. Los mercadólogos son más eficaces cuando recurren a deseos existentes, que cuando intentan crear nuevos. Además, los consumidores buscan información al realizar compras importantes, y con frecuencia no confían en una sola fuente. Incluso las compras menores que podrían verse afectadas por mensajes publicitarios, sólo originan compras repetidas si el artículo se desempeña de la forma prometida. Por último, la alta tasa de fracasos de nuevos productos demuestra que las compañías no son capaces de controlar la demanda.

A un nivel más profundo, nuestros deseos y valores no sólo se ven influidos por los comerciantes, sino también por la familia, los grupos de pares, la religión, el origen étnico y la educación. Si la gente de las sociedades occidentales es muy materialista, sus valores provienen de procesos básicos de socialización más profundos de lo que los negocios y los medios de comunicación producirían por sí mismos.

Bienes sociales insuficientes

Se ha acusado a los negocios de excederse en la venta de bienes privados, a expensas de los bienes públicos. A medida de que los bienes privados aumentan, requieren más servicios públicos que generalmente no están disponibles. Por ejemplo, un incremento en la posesión de automóviles (un bien privado) requiere de más carreteras, control del tránsito, espacios de estacionamiento y servicios policiacos (bienes públicos). La venta excesiva de bienes privados origina “costos sociales”. En el caso de los automóviles, los costos sociales son congestiones viales, contaminación del aire, escasez de gasolina, así como muertes y lesiones por accidentes automovilísticos.

Es necesario encontrar una forma de restaurar un equilibrio entre los bienes privados y los públicos. Una opción sería lograr que los productores enfrenten todos los costos sociales de sus operaciones. El gobierno podría exigir a los fabricantes de automóviles que construyan vehículos con mejores características de seguridad, motores más eficientes y mejores sistemas para el con-

trol de la contaminación. Entonces, los fabricantes de automóviles elevarían sus precios para cubrir los costos adicionales. No obstante, si los compradores consideran que el precio de algunos automóviles es demasiado elevado, los fabricantes de tales vehículos desaparecerían. De este modo, la demanda pasaría a los productores que fueran capaces de costear el monto de los costos tanto privados como sociales.

Una segunda opción sería hacer que los consumidores paguen por los costos sociales. Por ejemplo, muchas ciudades del mundo están empezando a cobrar “peaje por congestiónamiento”, en un esfuerzo por reducir los embotellamientos. Para descongestionar sus calles, la ciudad de Londres ahora cobra un impuesto por congestiónamiento de \$8 al día a cada automóvil que circule en un área del centro de aproximadamente 13 kilómetros cuadrados. El cobro no sólo ha reducido los congestiónamientos de tránsito en un 40 por ciento, sino que también reúne fondos para apoyar al sistema de transporte público londinense. De manera similar, San Diego ha convertido algunos de sus carriles HOV (vehículo con varios ocupantes) en carriles HOT (peaje por varios ocupantes), para los conductores que lleven muy pocos pasajeros. Cualquier conductor puede utilizar los carriles HOV, pero debe pagar un peaje que va desde \$0.50 en horas de escasa afluencia, hasta \$4.00 durante las horas pico. Si los costos por conducir se elevan lo suficiente, los consumidores viajarán en horas sin tránsito o encontrarán formas alternativas de transporte.¹⁵

Contaminación cultural

Los críticos acusan al sistema de marketing de crear *contaminación cultural*. Nuestros sentidos se ven constantemente bombardeados con publicidad. Los comerciales interrumpen programas serios; páginas de anuncios inundan las revistas; las vallas publicitarias estropean paisajes hermosos. Tales interrupciones contaminan de manera continua la mente de la gente con mensajes de materialismo, sexo, poder o estatus. Aun cuando la mayoría de las personas no consideran la publicidad demasiado molesta (hay quienes incluso piensan que es la mejor parte de la programación televisiva), algunos críticos exigen cambios rápidos.

Los mercadólogos responden a los cargos de “ruido comercial” con los siguientes argumentos: Primero, esperan que sus anuncios lleguen básicamente a su público meta. Sin embargo, a causa de los canales de comunicación masiva, algunos anuncios llegan a la gente que no tiene interés en el producto, lo cual los vuelve aburridos o molestos. Los individuos que compran revistas dirigidas a sus intereses (como *Vogue* o *Fortune*) rara vez se quejan de los anuncios, ya que la revista anuncia productos de su interés. En segundo lugar, los anuncios permiten que la televisión y la radio sean gratuitas para los usuarios, además de que permiten que los costos de las revistas y los periódicos sean bajos. Mucha gente cree que los comerciales son un precio bajo que se debe pagar a cambio de estos beneficios. Por último, en la actualidad los consumidores tienen alternativas. Por ejemplo, pueden reducir los comerciales televisivos o evitarlos por completo en muchos canales de TV por cable o por satélite. Así, para llamar la atención de los consumidores, los anunciantes están haciendo comerciales más entretenidos e informativos.

Demasiado poder político

Otra crítica es que los negocios tienen demasiado poder político. Los senadores del “petróleo”, “tabaco”, “automóviles” y “productos farmacéuticos” apoyan los intereses de la industria, a expensas del interés público. A los anunciantes se les acusa de tener demasiado poder sobre los medios de comunicación masiva, limitando su libertad para informar de forma indepen-



■ Equilibrio entre los bienes públicos y los privados: En respuesta a los embotellamientos, como el que se observa en la imagen, Londres ahora cobra un impuesto por congestiónamiento. El cobro disminuye la congestión en un 40 por ciento, y reúne fondos para apoyar el sistemas de transporte público de la ciudad.

diente y objetiva. Un crítico preguntó: “¿Cómo podrían [muchas de las revistas] darse el lujo de decir la verdad acerca del escandalosamente bajo valor nutritivo de la mayoría de los alimentos empacados [...] Cuando esas revistas están subsidiadas por anunciantes como General Foods, Kellogg’s, Nabisco y General Mills? [...] La respuesta es que *no pueden y no lo hacen*”.¹⁶

Las industrias de muchos países promueven y protegen sus propios intereses; tienen el derecho de representación en el Congreso y en los medios de comunicación, aunque su influencia puede crecer demasiado. Por fortuna, los intereses de los negocios poderosos, alguna vez considerados intocables, han sido doblegados por el interés público. Por ejemplo, Standard Oil se disolvió en 1911, y la industria empacadora de carne fue sancionada a principios del siglo xx, después de ser expuesta por Upton Sinclair. Ralph Nader logró que se aprobaran leyes que obligaron a la industria automotriz a construir automóviles más seguros, en tanto que el informe del Surgeon General obligó a las compañías tabacaleras a colocar advertencias de riesgo para la salud en sus empaques.

Recientemente, gigantes como AT&T, R.J. Reynolds, Intel y Microsoft han sentido el impacto de legisladores que buscan equilibrar los intereses de las grandes compañías con los del público en general. Además, debido a que los medios reciben ingresos por publicidad de muchos anunciantes diferentes, es más fácil resistir la influencia de uno solo o de unos cuantos. El poder excesivo de los negocios tiende a crear fuerzas de equilibrio que vigilan y compensan los intereses poderosos.

Efecto del marketing sobre otros negocios

Los críticos también afirman que las prácticas de marketing de una compañía podrían dañar a otras empresas y reducir la competencia. Hay tres problemas relacionados —las adquisiciones de competidores, las prácticas de marketing que crean barreras para el ingreso y las prácticas de marketing competitivas injustas.

Los críticos aseguran que las compañías resultan perjudicadas y que la competencia disminuye cuando las empresas se expanden al adquirir empresas competidoras, en vez de desarrollar sus propios nuevos productos. La gran cantidad de adquisiciones, y el rápido ritmo de la consolidación industrial durante varias décadas, han fomentado la preocupación de que vigorosos competidores jóvenes sean absorbidos y de que se reduzca la competencia. Prácticamente en cualquier industria importante —ventas al detalle, entretenimiento, banca, servicios, transporte, automóviles, telecomunicaciones, cuidado de la salud— el número de los competidores importantes está disminuyendo.

El tema de la adquisición es complejo. En ocasiones las adquisiciones son buenas para la sociedad. La compañía adquisidora podría ganar en economías de escala que reducen los costos y los precios. Una empresa bien manejada podría hacerse cargo de una compañía mal manejada y aumentar su eficiencia. Una industria que no sea muy competitiva podría volverse más competitiva después de su adquisición. Sin embargo, las adquisiciones también pueden ser dañinas, por lo que el gobierno las regula de manera estrecha.

Los críticos también aseguran que las prácticas de marketing impiden que nuevas compañías ingresen en una industria. Las grandes compañías de marketing pueden utilizar patentes y grandes presupuestos de promoción, así como acaparar a proveedores o concesionarios para que eliminen o mantengan al margen a los competidores. Quienes se ocupan de los reglamentos de antimonopolios reconocen que algunas barreras son el resultado natural de la ventaja económica de hacer negocios a gran escala. Otras barreras podrían superarse por medio de leyes existentes y nuevas. Por ejemplo, algunos críticos han propuesto un impuesto progresivo sobre los gastos de publicidad, para reducir la barrera que imponen los costos de venta para el ingreso.

Finalmente, de hecho algunas compañías han utilizado prácticas de marketing competitivas injustas con la intención de dañar o destruir a otras compañías. Tales empresas pueden fijar precios por debajo de sus costos, amenazar a los proveedores con dejar de comprarles, o desalentar la compra de los productos de un competidor. Para evitar esta clase de competencia depredadora se han creado varias leyes. Sin embargo, resulta difícil probar que un intento o acción fue realmente depredador. En años recientes, Wal-Mart, American Airlines, Intel y Microsoft han sido acusados de diversas prácticas depredadoras. Tomemos a Microsoft como ejemplo:

Competidores y legisladores, tanto de Estados Unidos como de Europa, acusaron a Microsoft de prácticas “colectivas” depredadoras. Éste es el término que se utiliza para describir la prácticas de Microsoft de añadir continuamente nuevas características a Windows, el sistema operativo instalado en más del 90 por ciento de las computadoras de escritorio. Puesto que los clientes están básicamente atados a Windows, para la compañía es fácil obligarlos a utilizar otros programas, aun si los competidores fabrican mejores productos. Esto daña la competencia, reduce las opciones y podría retrasar la innovación. Por ejemplo, en su fervor por convertirse en líder, no sólo de los sistemas operativos, sino también de Internet, Microsoft incluyó su buscador Internet Explorer en su programa Windows. Este hecho desencadenó un juicio antimonopolio promovido por el gobierno de Estados Unidos, para el deleite de los rivales de Microsoft. Después de todo, Netscape, el innovador de búsqueda en Internet, ha visto cómo disminuye su participación de mercado al tratar

de vender lo que Microsoft ahora ofrece de manera gratuita. En otro caso, la Comisión Europea recientemente tomó medidas drásticas para detener lo que consideró prácticas depredadoras por parte de Microsoft, y le ordenó a esta compañía que ofreciera una versión de Windows sin su programa de reproductor de audio y video. La Comisión también impuso a Microsoft una multa por más de \$600 millones por utilizar su “cuasimonopolio” en el sistema operativo Windows, buscando eliminar a sus rivales en otros tipos de programas.¹⁷

A pesar de que la competencia y el gobierno consideran que las actividades de Microsoft son depredadoras, la cuestión es si se trata de una competencia injusta o de la competencia saludable de una compañía más eficiente frente a empresas menos eficientes.

Acciones ciudadanas y del público para regular el marketing

Debido a que algunas personas consideran que los negocios son la causa de muchas lacras económicas y sociales, han surgido movimientos populares organizados encaminados a establecer límites a las empresas. Los dos principales movimientos son el *consumidorismo* y el *ambientalismo*.

Consumidorismo

Las empresas de muchos países han sido blanco de movimientos organizados por los consumidores en tres ocasiones. El primer movimiento de consumidores se llevó a cabo a principios del siglo xx, y fue originado por el aumento en los precios, los escritos de Upton Sinclair acerca de las condiciones en la industria de la carne y los escándalos en la industria farmacéutica. El segundo movimiento de consumidores, a mediados de la década de 1930, fue originado por una alza en los precios al consumidor durante la Gran Depresión y otro escándalo farmacéutico.

El tercer movimiento empezó en la década de 1960. Los consumidores tenían mayor educación, los productos se habían vuelto más complejos y potencialmente riesgosos, y la gente estaba descontenta con las instituciones gubernamentales. Ralph Nader apareció en escena para forzar muchas situaciones y otros escritores reconocidos acusaron a los grandes negocios de prácticas de derroche y poco éticas. El presidente John F. Kennedy declaró que los consumidores tenían el derecho a la seguridad y a estar informados, a elegir y a ser escuchados. El Congreso investigó a ciertas industrias y propuso leyes para proteger a los consumidores. Desde entonces, se han organizado muchos grupos de consumidores y se han aprobado diversas leyes de protección para ellos. El movimiento de los consumidores se ha extendido a nivel internacional y se ha vuelto muy fuerte en Europa.

Sin embargo, ¿qué es el movimiento de los consumidores? El **consumidorismo** es el movimiento organizado por ciudadanos e instituciones gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores. Algunos de los *derechos tradicionales de los vendedores* son:

- El derecho a introducir cualquier producto, en cualquier tamaño y estilo, siempre y cuando no sea peligroso para la salud ni la seguridad personales; o si lo es, debe incluir advertencias y controles adecuados.
- El derecho a cobrar cualquier precio por el producto, siempre y cuando no exista discriminación entre tipos similares de compradores.
- El derecho a gastar cualquier cantidad para promover el producto, siempre cuando no se defina como competencia desleal.
- El derecho a usar cualquier mensaje sobre el producto, siempre y cuando su contenido o ejecución no sean engañosos ni deshonestos.
- El derecho a utilizar cualquier programa de incentivos, siempre y cuando no sean injustos ni engañosos.

Algunos de los *derechos tradicionales de los compradores* son:

- El derecho a no comprar un producto que se ofrece a la venta.
- El derecho a esperar que el producto sea seguro.
- El derecho a esperar que el producto funcione como se asegura que lo hace.

Al comparar estos derechos, muchos creen que el equilibrio del poder se inclina hacia el lado de los vendedores. Es verdad que el consumidor puede negarse a comprar, pero los críticos consideran que el comprador dispone de muy poca información, educación y protección

Consumidorismo

Movimiento organizado por ciudadanos e instituciones gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores.



- El deseo de los consumidores por recibir más información originó la inclusión de información sobre ingredientes, nutrición y fechas de elaboración en las etiquetas de los productos.

para tomar decisiones inteligentes al enfrentarse a vendedores sofisticados. Los defensores de los consumidores exigen los siguientes derechos adicionales de los compradores:

- El derecho a estar bien informado acerca de los aspectos importantes del producto.
- El derecho a ser protegido contra productos y prácticas de marketing dudosos.
- El derecho a influir en los productos y las prácticas de marketing en formas que mejoren la “calidad de vida”.

Cada derecho propuesto ha originado propuestas más específicas por parte de los consumidoristas. El derecho a estar informado incluye el derecho a conocer el interés real en un préstamo (veracidad de préstamo), el verdadero costo por unidad de una marca (precio unitario), los ingredientes de un producto (rotulado de ingredientes), el valor nutritivo de alimentos (rotulado nutricional), la frescura de un producto (fecha de elaboración) y los beneficios reales de un producto (veracidad de publicidad). Las propuestas relacionadas con la protección al consumidor son fortalecer los derechos de los consumidores en caso de fraude comercial, exigir mayor seguridad en los productos, y otorgar mayor poder a las instituciones gubernamentales. Las propuestas relacionadas con la calidad de vida incluyen el control de los ingredientes de ciertos productos y el empaque, así como la reducción del nivel de “ruido” publicitario, y la colocación de representantes de los consumidores en los consejos de administración de las empresas para proteger los intereses de los compradores.

Los consumidores no sólo tienen el *derecho*, sino también la *responsabilidad* de protegerse a sí mismos, en vez de dejar esta función a alguien más. Los consumidores que crean que fueron timados podría hacer varias cosas, como ponerse en contacto con la compañía, los medios de comunicación masiva o dependencias federales, estatales o municipales; y acudir a las cortes.

Ambientalismo

Mientras que los consumidoristas tratan de ver si el sistema satisface de manera eficiente las necesidades de los consumidores, los ambientalistas se preocupan por los efectos del marketing sobre el entorno, y por los costos de atender las necesidades y los deseos de los consumidores. El **ambientalismo** es un movimiento organizado de ciudadanos, negocios e instituciones gubernamentales, que se preocupan por proteger y mejorar el entorno en que la gente vive.

Los ambientalistas no están en contra del marketing ni del consumo; ellos tan sólo buscan que la gente y las organizaciones operen cuidando el ambiente. Aseveran que el objetivo del sistema de marketing no debe ser maximizar el consumo, las opciones de los consumidores ni su satisfacción, sino maximizar la calidad de vida. “Calidad de vida” no sólo implica la cantidad y la calidad de los bienes y servicios de consumo, sino también la calidad del entorno. Los ambientalistas buscan que los costos ambientales se incluyan en la toma de decisiones de los productores y de los consumidores.

En Estados Unidos la primera ola de ambientalismo moderno fue impulsada por grupos ambientales y consumidores preocupados durante las décadas de 1960 y 1970. Les preocupaba el daño causado al ecosistema por las minas abiertas, la tala indiscriminada de bosques, la lluvia ácida, la disminución de la capa de ozono de la atmósfera, los desperdicios tóxicos y la basura. Además, se interesaban por la pérdida de áreas recreativas y por el crecimiento de los problemas de salud originados por el aire y el agua contaminados, y los alimentos tratados químicamente.

La segunda ola de ambientalismo fue impulsada por el gobierno, el cual aprobó leyes y reglamentos durante las décadas de 1970 y 1980 para controlar el impacto ambiental de las prácticas industriales. Esta ola golpeó fuerte a algunas industrias. Las compañías siderúrgicas

Ambientalismo

Movimiento organizado de ciudadanos preocupados e instituciones gubernamentales que busca proteger y mejorar el entorno en que la gente vive.

Marketing real 20.2

Mejora ambiental: Generar utilidades y al mismo tiempo ayudar a salvar el planeta

En términos sencillos, la mejora ambiental se refiere a generar utilidades mientras se ayuda a salvar el planeta. La mejora es una meta social crucial pero difícil.

En la actualidad casi todas las compañías están tomando al menos algunas medidas para proteger y preservar el ambiente. Sony redujo la cantidad de metales pesados (plomo, mercurio y cadmio) en sus productos electrónicos. Nike fabrica zapatos sin PVC, recicla el calzado viejo y educa a los jóvenes acerca de la conservación, el reuso y reciclaje. El detergente Tide de P&G aún limpia la ropa, pero al reverso de la caja también menciona que el jabón es biodegradable, que el empaque está hecho de productos reciclados y que es seguro para los sistemas sépticos. Wal-Mart abrió tiendas “eco-amistosas”, donde los sistemas de aire acondicionado utilizan refrigerantes que no dañan la capa de ozono; recolecta el agua de la lluvia de los estacionamientos y techos para regar los jardines; e instala tragaluces que complementan las luces fluorescentes acopladas a fotosensores y las señales electrónicas se alimentan de luz solar.

Sin embargo, algunas compañías han ido más lejos, y han convertido la mejora en el centro de sus misiones principales. He aquí algunos ejemplos:

DuPont: Conocida durante gran parte del siglo xx como el principal contaminador de Estados Unidos, DuPont ahora se está transformando a sí misma, de ser un negocio contaminante de petróleo y químicos, en una empresa científica amistosa con el ambiente del siglo xxi. ¿Cómo lo hace? Para quienes no lo saben, DuPont está contaminando menos y reduciendo los desperdicios, las emisiones y el uso de energía. Sin embargo, está haciendo mucho más —se está reconstruyendo a sí misma como un conjunto de negocios que operan siempre sin agotar los recursos naturales. Para lograrlo, DuPont está modificando negocios, como la unidad Conoco de petróleo y gas. A la vez, invierte en nuevos negocios como Pioneer Hi-Bred International. Las semillas de Pioneer Hybrid “no sólo producen alimentos para la gente y el ganado”, señala un analista, “sino también materiales renovables para usos comerciales — que convierten el maíz en playeras estirables, por ejemplo”. DuPont también está lanzando un conjunto de nuevos productos ambientalmente responsables, como Tyvek, un recubrimiento que aísla la casa y que ahorra más energía de la que se necesita para producirlo. Otros productos son los Super Solids, una pintura que se aplica a los automóviles sin liberar solventes tóxicos en el aire; y Solae, una fórmula nutritiva de proteína de soya que se incluye en más de 1,000 artículos alimenticios. El año pasado, el 15 por ciento de sus ingresos se generaron a partir de recursos renovables. Su objetivo es llegar al 25 por ciento en el año 2010.

UPS: Cada día, alrededor de 70,000 camiones cuadrados color café de UPS resuenan a lo largo de todo Estados Unidos. Cada año viajan más de 2,000 millones de kilómetros para entregar 4,600 millones de paquetes a casi 8 millones de



■ Mejora constante del ambiente: Mejorar constantemente el ambiente significa manejar los productos al final de su vida útil.

clientes. Además, los camiones consumen decenas de millones de galones de combustible diesel en su recorrido, creando un reto ambiental significativo. Para enfrentar este desafío, UPS ahora está haciendo más “verde” a su flota al encontrar reemplazos más limpios para sus viejos motores diesel humeantes. En la actualidad, UPS opera alrededor de 1,800 vehículos con combustibles alternativos, 2,500 vehículos con emisiones bajas y con un número creciente de vehículos eléctricos. Además, la empresa está trabajando con DaimlerChrysler y la U.S. Environmental Protection Agency (EPA) para probar celdillas de combustible que usan hidrógeno y otros combustibles alternativos. La meta de UPS consiste en reducir las emisiones de gas invernadero y la contaminación del aire, así como incrementar la posibilidad de renovar los recursos que utiliza. Un beneficio adicional del cuidado del ambiente es la reducción de costos. Por ejemplo, además de reducir las emisiones en un 90 por ciento, los vehículos eléctricos híbridos pueden disminuir los costos de combustible en un 50 por ciento. Este tipo de acciones también reafirma el compromiso de UPS con el bienestar de sus consumidores. UPS sabe que cada vez que uno de sus vehículos café emite una nube de humo negro maloliente, su marca queda manchada. La campaña publicitaria actual de la compañía formula la pregunta “¿qué puede hacer UPS por usted?”

(continúa)

Mejora ambiental: Generar utilidades y al mismo tiempo ayudar a salvar el planeta

continuación

des? Parece que una de las respuestas es: ups puede ayudar-lo a respirar un poco mejor en el ambiente.

Dell: Como muchas compañías, Dell sabe que la mejora del ambiente implica algo más que una fábrica limpia; que también significan un manejo adecuado de sus productos al final de su vida útil. Los productos electrónicos son una porción creciente de la basura en los países desarrollados, ya que cientos de millones de computadoras están destinadas a volverse obsoletas en los próximos años. Tales computadoras incluyen metales tóxicos y materiales útiles reutilizables, de manera que Dell quiere mantenerlas lejos de los tiraderos. Para lograr esto, la compañía creó Dell Recycling, una campaña para reducir el impacto ambiental de viejas computadoras, monitores, teclados, ratones e impresoras. Gracias a este esfuerzo múltiple, los clientes de Dell —los grandes negocios y los individuos— pueden intercambiar, enviar por correo o entregar viejos equipos de cómputo, o incluso solicitar que pasen a recogerlos. Dell acepta computadoras viejas de cualquier modelo, incluso de la marca de sus competidores. Si la máquina aún funciona, Dell la restaura y la dona a alguna organización de caridad. Si la máquina está obsoleta o ya no puede repararse, Dell la recicla o deshecha los componentes de forma segura. Para fomentar Dell Recycling, la compañía organizó recientemente una gira de reciclaje por 15 ciudades, en la que reunió casi mil toneladas de equipo de cómputo viejo, de más de 7,500 consumidores.

BP: BP ve al desafío de la sostenibilidad ambiental como una oportunidad. “Hay buenas razones comerciales para hacer lo correcto por medio del ambiente”, comenta el director general John Browne. Bajo su liderazgo, BP participa activamente en foros públicos sobre temas del clima en el planeta, y ha trabajado para reducir las emisiones en la exploración y en la producción. La empresa ahora vende combustibles más limpios y ha invertido cantidades importantes para explorar fuentes de energía alternativas, como energía polivoltáica e hidrógeno. A nivel local, BP abrió “la estación de servicio más amistosa con el ambiente del mundo” cerca de Londres. La innovadora estación incluye una gama de iniciativas a favor del ambiente, que muestran el compromiso de BP con la res-

ponsabilidad ambiental. El lugar opera por completo con energía renovable, y genera casi la mitad de su energía con el uso de paneles solares instalados en los techos y tres turbinas de viento. Más del 60 por ciento del agua necesaria para los baños proviene del agua de lluvia que se obtiene del techo de la tienda, y el agua para el lavado de las manos se calienta usando paneles solares. Los sistemas de recuperación de vapor del lugar reúnen y reciclan incluso los vapores que se liberan de los tanques de los clientes mientras cargan gasolina. BP plantó un jardín alrededor de la estación, con especies de flora autóctona. Además, para fomentar la conciencia de la biodiversidad, la compañía ha realizado varias iniciativas para atraer fauna silvestre local al área, como libélulas y aves que se alimentan de insectos. Las flores silvestres que se localizan debajo de los molinos de energía eólica incluso servirán como hábitat para abejorros. “BP estableció una meta sencilla” afirma un vocero de la compañía: “no dañar el ambiente”.

Algunas compañías han respondido a las preocupaciones ambientales de los consumidores haciendo sólo lo indispensable para cumplir con los nuevos reglamentos o para mantener llamados a los ambientalistas. Sin embargo, las empresas comprometidas están tomando medidas no porque alguien las esté obligando o para lograr utilidades a corto plazo, sino porque es lo correcto 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”, obtenido de www.dupont.com, junio de 2004; Charles Haddad, “Fedex and Brown Are Going Green”, *Business Week*, 11 de agosto de 2003; “Sustainability Key to UPS’s Environmental Initiatives”, obtenido en línea de <http://pressroom.ups.com/>, junio de 2004; “Recycling Programs at Dell”, contenido de www.dell.com, diciembre de 2004; “BP Launches World’s Greenest Service Station”, nota de prensa de BP, 25 de abril de 2002, obtenido de www.bp.com/centres/press/media_resources/press_release/index.asp; y “BP: Environment”, obtenido de www.bp.com/subsection.do?categoryId=41&contentId=2000030, diciembre de 2004.

y energéticas tuvieron que invertir miles de millones de dólares en equipo para el control de la contaminación y combustibles más caros. La industria automotriz tuvo que incluir en los automóviles costosos controles de emisiones. La industria de los empaques tuvo que descubrir formas para reducir la basura. Estas y otras industrias con frecuencia resentían y se resistían a los reglamentos ambientales, especialmente cuando fueron impuestos demasiado rápido para que las compañías hicieran los ajustes adecuados. Muchas de estas compañías afirman que han tenido que absorber grandes costos que las han hecho menos competitivas.

Las primeras dos olas ambientalistas se combinaron para formar una tercera y más fuerte, en la cual las empresas aceptan la responsabilidad de no dañar el ambiente. Estas empresas están pasando de las protestas a la prevención, y de los reglamentos a la responsabilidad. Cada vez más compañías están adoptando políticas de **mejora ambiental** —están desarrollando estrategias que sean benéficas con el ambiente y generen utilidades para la compañía (véase Marketing real 20.2). Según un estratega, “el reto consiste en desarrollar una *economía global sostenible*: una economía que el planeta sea capaz de sostener de forma indefinida... [Es] un enorme desafío y una enorme oportunidad”.¹⁸

La figura 20.1 muestra una cuadrícula que las compañías pueden usar para evaluar su progreso hacia una mejora constante del ambiente. Al nivel más básico, una compañía *previene la contaminación*. Esto nos sólo implica el control de la contaminación —limpiar los desperdicios después de crearlos. Prevenir la contaminación significa eliminar o minimizar los desperdicios antes de crearlos. Las compañías que hacen hincapié en la prevención han respondido con programas “de marketing ambiental”, desarrollando productos ecológicamente más seguros, empaques reciclables y biodegradables, mejores controles para la contaminación, y operaciones energéticamente más eficientes. Estas empresas están descubriendo que al mismo tiempo es posible ser ambientalistas y competitivas.

Mejora ambiental

Modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que sostengan el entorno y también produzcan utilidades para la compañía.

Mañana	Nueva tecnología ambiental ¿El desempeño ambiental de nuestros productos está limitado por nuestra base tecnológica existente? ¿Hay potencial para efectuar mejoras importantes con el uso de nueva tecnología?	Visión de mejora ambiental ¿Nuestra visión corporativa nos dirige hacia la solución de problemas sociales y ambientales? ¿Nuestra visión guía el desarrollo de tecnologías, mercados, productos y procesos nuevos?
	Prevención de la contaminación ¿Dónde se localizan los flujos de desechos y emisiones más importantes de nuestras operaciones actuales? ¿Podemos reducir los costos y riesgos al eliminar los desperdicios desde su origen o al utilizarlos como insumo útil?	Tutela de productos ¿Qué implicaciones tiene para el diseño y desarrollo de los productos asumir la responsabilidad de todo su ciclo de vida? ¿Podemos agregar valor o reducir los costos y, al mismo tiempo, disminuir el efecto de nuestros productos?
En la actualidad		
	Interna	Externa

FIGURA 20.1

La rejilla de la mejora constante del ambiente.

Fuente: Stuart L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", Harvard Business Review, enero-febrero de 1997, p. 74. Copyright (c) 1997 de The President and Fellows of Harvard College, todos los derechos reservados. Reproducido bajo permiso de Harvard Business Review.

En el siguiente nivel, las compañías practican la *tutela de productos*: no sólo minimizan la contaminación en la producción sino todo los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Muchas compañías están adoptando prácticas de *diseño para el ambiente* (DPA), que implican planear con anticipación el diseño de productos que sean más fáciles de recuperar, reutilizar o reciclar. El DPA no sólo ayuda a sostener el ambiente, sino que también sería muy redituable para la empresa. Como ejemplo tenemos el Equipment Remanufacture and Part Reuse Program de Xerox Corporation, el cual convierte equipo de oficina viejo en partes y productos nuevos:

Xerox comienza tomando en cuenta el reuso en su proceso de diseño, para maximizar el potencial de productos y partes viejos. Sus máquinas contienen un menor número de partes y están diseñadas para desmontarse con facilidad. Las partes se diseñan para que sean durables durante múltiples ciclos de vida, y están codificadas con instrucciones para su deshecho. Como resultado, el equipo que regresa a Xerox al final de su vida puede refabricarse reutilizando entre el 70 y el 90 por ciento del peso de los viejos componentes de las máquinas, cumpliendo con las normas de desempeño para equipos hechos con partes nuevas. El programa de reuso y refabricación de Xerox crea beneficios tanto para el ambiente como para la compañía; evita que más de 150 millones de libras de desperdicios lleguen a los tiraderos cada año. Además, reduce la cantidad de materia prima y energía necesarias para producir partes nuevas. Tan sólo el año pasado, los ahorros de energía por el reuso de partes sumaron un estimado de 400,000 megawatts hora —energía suficiente para iluminar más de 320,000 hogares estadounidenses al año. Xerox estima que, únicamente en el primer año del programa, ahorró entre 300 y 400 millones en materias primas, mano de obra y eliminación de desperdicios. En la actualidad, el 100 por ciento del equipo Xerox se diseña tomando en cuenta la refabricación y el reuso.¹⁹

En el tercer nivel, las compañías miran hacia el futuro y planean *nuevas tecnologías ambientales*. Muchas organizaciones que han logrado buenos avances en la mejora constante del ambiente, todavía están limitadas por las tecnologías existentes. Para desarrollar estrategias cabalmente sostenibles, las empresas necesitan crear nuevas tecnologías. Monsanto lo está logrando a través de la modificación de su base tecnológica agrícola en compuestos químicos a granel para la biotecnología. Al controlar el crecimiento de las plantas y la resistencia de las plagas mediante la bioingeniería, y no por la aplicación de plaguicidas o fertilizantes, la compañía espera cumplir su promesa de una agricultura ambientalmente sostenible. La promesa de la empresa establece que se dedica a ser capaz de mejorar la tecnología que desarrolla. "Monsanto está comprometida a brindar productos de alta calidad que benefician [tanto] a nuestros clientes como al ambiente."²⁰

Por último, las compañías pueden desarrollar una *visión de mejora* continua en el ambiente que les sirva como guía para el futuro. Esta visión muestra cómo los productos, servicios, procesos y políticas de la compañía deben evolucionar, y qué nuevas tecnologías deben desarrollarse para lograrlo. Esta visión de mejora constante en el ambiente incluye una estructura para el control de la contaminación, la tutela de los productos y la tecnología ambiental.

En la actualidad, la mayoría de las compañías se enfoca en el cuadrante inferior izquierdo de la rejilla de la figura 20.1, ya que invierten básicamente en la prevención de la contaminación. Algunas organizaciones progresistas implementan la tutela de productos y están desarrollando nuevas tecnologías ambientales. Pocas empresas tienen una visión de mejora constante en el ambiente bien definida. El hecho de hacer hincapié tan sólo en una o pocas celdas de la rejilla de la mejora continua ambiental, que se muestran en la figura 20.1, implicaría una actitud miope. Invertir únicamente en la mitad inferior de la rejilla ubica a la compañía en una buena posición actual, aunque la deja vulnerable en el futuro. En contraste, un gran énfasis en la mitad superior sugiere que una empresa tiene una buena visión ecológica; pero carece de las habilidades necesarias para implementarla. De este modo, las compañías deben intentar desarrollar las cuatro dimensiones de la mejora constante en el ambiente. Hewlett-Packard está haciendo precisamente eso:

Hewlett-Packard (H-P) ha atravesado tres fases diferentes de mejora constante ambiental durante las últimas dos décadas. En la de 1980, se enfocó básicamente en el control y la prevención de la contaminación, con un interés en reducir las emisiones de los procesos de fabricación existentes. Durante la de 1990 se concentró en la tutela de productos: En desarrollar procesos globales para cumplir las normas, sistemas de respuesta a las dudas de los clientes, manejo de información, creación de políticas públicas, programas de recuperación de productos, empaque ecológico, integración del “diseño para el ambiente” y análisis del ciclo de vida en el desarrollo de los productos. En la actualidad, la mejora constante en el ambiente implica el desarrollo de tecnologías que realmente contribuyan a un impacto positivo de los desafíos ambientales. La prevención de la contaminación y la tutela de productos se han convertido en expectativas estándares del mercado. Hewlett-Packard sabe que para ser líder ambiental en el siglo XXI, necesita integrar la mejora constante en su visión y estrategias fundamentales. “En H-P”, afirma un vocero de la compañía, “creemos que un desarrollo ambientalmente sostenible no es una opción, sino algo imprescindible”.²¹

El ambientalismo plantea algunos retos especiales a los comerciantes globales. Conforme desaparecen las barreras comerciales internacionales y se expanden los mercados globales, las cuestiones ambientales tienen un impacto mayor en el comercio internacional. Países de Norteamérica, Europa Occidental y otras regiones desarrolladas están creando normas ambientales estrictas. En Estados Unidos, por ejemplo, se han promulgado más de 20 de leyes ambientales significativas desde 1970, y sucesos recientes sugieren que vendrán nuevas regulaciones. Un convenio secundario del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (ALCAN) estableció una comisión para resolver asuntos ambientales. La Unión Europea (UE) recientemente aprobó normas “del final del ciclo de vida” que afectan a los automóviles y a los productos electrónicos de consumo. A su vez, el Eco-Management and Audit Scheme de Estados Unidos ofrece lineamientos de autorregulación ambiental.²²

Sin embargo, las políticas ambientales aún varían mucho de un país a otro. Naciones como Dinamarca, Alemania, Japón y Estados Unidos crearon políticas ambientales cabalmente desarrolladas y altas expectativas en el público. No obstante, países como China, India, Brasil y Rusia están apenas en las primeras fases en el desarrollo de esta clase de políticas. Además, es probable que los factores ambientales que motivan a los consumidores en un país no tengan ningún impacto en los consumidores de otro. Por ejemplo, las botellas de bebidas gaseosas de PVC están prohibidas en Suiza o Alemania; pero se les prefiere en Francia, donde se cuenta con un proceso extensivo de reciclaje para dicho material. Así, las compañías internacionales han enfrentado problemas para desarrollar prácticas ambientales estándar que funcionen en todo el mundo. En su lugar, están creando políticas generales que después traducen en programas individuales que cumplan con las normas y expectativas locales.

Acciones públicas para regular el marketing

Las preocupaciones ciudadanas respecto de las prácticas de marketing suelen llamar la atención pública y lograr que se propongan leyes. Las nuevas propuestas se debatirán y muchas se rechazarán, otra se modificarán, y unas cuantas se convertirán en leyes prácticas.

Muchas de las leyes que regulan el marketing se describieron en el capítulo 3. La tarea consiste en traducir esas leyes en un lenguaje que los ejecutivos de marketing entiendan conforme toman decisiones acerca de relaciones competitivas, productos, precios, promoción y canales de distribución. La figura 20.2 ilustra los principales problemas legales que enfrenta la gerencia de marketing.

FIGURA 20.2

Principales áreas de decisiones de marketing que estarían en duda desde el punto de vista legal.



Acciones de los negocios hacia un marketing con responsabilidad social

Al principio, muchas compañías se opusieron al consumidorismo y al ambientalismo, ya que pensaban que las críticas eran infundadas o que carecían de importancia. Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las compañías aceptan cada vez con mayor frecuencia los nuevos derechos de los consumidores, al menos en principio. Tal vez se opongan a ciertas leyes por considerarlas formas inadecuadas para resolver problemas específicos de los consumidores; pero reconocen el derecho que éstos tienen a la información y a la protección. Muchas de tales empresas respondieron positivamente al consumidorismo y al ambientalismo, como una forma de crear mayor valor para los clientes y forjar relaciones duraderas con ellos.

Marketing ilustrado

Filosofía de marketing según la cual el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo a largo plazo del sistema de marketing.

Marketing orientado al consumidor

Principio de marketing ilustrado según el cual la compañía debe analizar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

Marketing innovador

Principio de marketing ilustrado que requiere que una compañía busque mejoras reales a los productos y al marketing.

Marketing ilustrado

La filosofía del **marketing ilustrado** plantea que el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo, 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 para la sociedad*.

Marketing orientado al consumidor

El **marketing orientado al consumidor** consiste en que la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor; debería trabajar duro para percibir, servir y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes. Todas las buenas compañías de marketing que analizamos en este libro tienen algo en común: una pasión total por entregar un valor superior a clientes elegidos cuidadosamente. Sólo viendo el mundo a través de los ojos de los clientes, la compañía creará relaciones duraderas y redituables con ellos. Al crear valor *para* los clientes, la empresa captará valor *de* los clientes en retribución.

Marketing innovador

El principio de **marketing innovador** obliga a la compañía a buscar continuamente mejoras verdaderas en los productos y en el marketing. La compañía que ignora nuevas y mejores formas de hacer las cosas, a final de cuentas perderá clientes que se irán con otra compañía, que encuentre una mejor forma de hacerlo. Un excelente ejemplo de marketing innovador es Samsung:

Hace menos de una década, Samsung era una marca de productos electrónicos de imitación que usted podía comprar en un anaquele de Costco, si no podía costear un artículo Sony. No obstante, en la actualidad la marca posee un halo innovador y de

■ Marketing innovador: En menos de una década, Samsung le ha dado a su marca una imagen innovadora al crear un torrente de artículos nuevos que no son más de lo mismo, sino innovadores y elegantes, dirigidos a usuarios con una elevada capacidad económica.



gran prestigio. En 1996, Samsung Electronics tomó una decisión genial; dio la espalda a las copias baratas y decidió convertirse en rival de Sony. La compañía contrató a un grupo de diseñadores jóvenes y entusiastas que crearon un torrente de productos nuevos que no eran “más de lo mismo”, sino innovadores y elegantes, dirigidos a usuarios con una elevada capacidad económica. Samsung los denominó “obras de arte de estilo de vida”: desde teléfonos celulares de colores brillantes y reproductores de DVD elegantemente delgados, hasta televisores de pantalla plana que cuelgan en las paredes como cuadros. Cada producto nuevo debía pasar la prueba “¡Wow!”: si el producto no lograba una reacción “¡Wow!” durante la prueba de mercado, se enviaba directamente de regreso al estudio de diseño.

Samsung apoyó los nuevos productos innovadores con una campaña de marketing de \$400 millones de dólares, encabezada por anuncios que proclamaban que Samsung era “DigitAll” y “todos están invitados”. Samsung también modificó su distribución para adaptarla a su nuevo estilo. Abandonó distribuidores con poco prestigio como Wal-Mart y Kmart, y estableció relaciones firmes con detallistas de especialidad como Best Buy y Circuit City. Samsung es ahora la marca con mayor crecimiento del mundo. A nivel mundial sus pantallas ultradelgadas de computadoras y televisores ocupan el primer lugar; sus reproductores de DVD, el segundo lugar; y sus teléfonos móviles, el tercero. Se estima que la marca Samsung tiene un valor de \$11,000 millones, casi el triple del valor que tenía hace 4 años. “El desempeño de Samsung continúa sorprendiendo a los observadores de marcas”, comenta un analista. La compañía se ha convertido en un modelo para otras que “deseen dejar de ser proveedores baratos y convertirse en una marca global”. Según un diseñador de Samsung, “Ya no somos baratos de escasa calidad”.²³

Marketing de valor

Principio de marketing ilustrado según el cual una compañía debe dedicar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente.

Marketing de valor

Según el principio de **marketing de valor** para el cliente, la compañía debería asignar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente. Muchas de las cuestiones que hacen los mercadólogos —promociones de ventas únicas, cambios menores al empaque, publicidad de respuesta directa— podrían elevar las ventas a corto plazo, pero agregan menos *valor* que mejoras reales en la calidad, las funciones o la conveniencia del producto. El marketing ilustrado exige la creación de relaciones a largo plazo y lealtad de los clientes mediante el mejoramiento continuo del valor que los consumidores reciben de la oferta de marketing de la empresa.

Marketing real 20.3

Marketing socialmente responsable: Servir a una base doble de valores y utilidades

Es probable que cuando usted escuche el término *negocios socialmente responsables*, le venga a la mente un grupo de compañías —y sus fundadores— como Ben & Jerry's Homemade (Ben Cohen, Jerry Greenfield) y The Body Shop International (Anita Roddick). Estos revolucionarios sociales crearon el concepto de “negocios guiados por los valores” o “capitalismo cuidadoso o con rostro humano”. Su misión: utilizar los negocios para lograr que el mundo sea un lugar mejor.

Ben Cohen y Jerry Greenfield fundaron Ben & Jerry's Homemade en 1978, como una compañía muy interesada en sus responsabilidades sociales y ambientales. La empresa compraba sólo leche y crema sin hormonas, y utilizaba únicamente frutas y nueces orgánicas para elaborar sus helados, los cuales se vendían en contenedores que no dañaban el ambiente. La compañía hizo un gran esfuerzo para comprar a proveedores de grupos minoritarios y en desventaja. En sus campañas de concientización y sabor —desde la anterior Rainforest Crunch, hasta la más reciente One Sweet Whirled—, Ben & Jerry's ha encabezado un conjunto de causas sociales y ambientales a lo largo de varios años. Desde sus inicios, Ben & Jerry's donaba un sorprendente 7.5 por ciento de sus utilidades antes de impuestos, para apoyar proyectos que demostraran “soluciones creativas de problemas y esperanza [...] para niños y familias, grupos en desventaja y el ambiente”. Hacia mediados de la década de 1990, la compañía se había convertido en la marca de helado *superpremium* número dos de Estados Unidos.

Anita Roddick abrió The Body Shop en 1976, con una misión similar: “dedicar nuestro negocio al logro del cambio social y ambiental”. La compañía fabricaba y vendía cosméticos hechos con ingredientes naturales, en empaques sencillos y atractivamente reciclables. Todos los productos se formulaban sin realizar pruebas en animales, en tanto que sus suministros a menudo provenían de países en desarrollo. Roddick se convirtió en la promotora de la idea de colocar “la pasión antes que las utilidades”. The Body Shop, que ahora opera más de 1,900 tiendas en 50 países, cada año dona un porcentaje de sus utilidades a grupos que protegen los derechos de los animales, a albergues para personas sin hogar, a Amnistía Internacional, a Save the Rain Forest y a otras causas sociales.

Ambas compañías iniciaron a finales de la década de 1970, y crecieron con rapidez y dinamismo durante las siguientes décadas. Sin embargo, conforme competidores que no ponían límites a sus misiones de “principios antes que utilidades” invadieron sus mercados, se estancaron el crecimiento y las utilidades. En años recientes, tanto Ben & Jerry's como The Body Shop siguen dando batalla. En 2000, después de varios años de rendimientos financieros poco espectaculares, Ben & Jerry's fue adquirida por el gigante productor de alimentos Unilever. A la vez, Anita Roddick finalmente entregó el control de The Body Shop a un equipo de negocios más conocedor, y adoptó la función de consultora.

¿Qué les sucedió a los ideales de un capitalismo cuidadosos de sus nobles fundadores? En retrospectiva, tal vez ambas empresas se enfocaron en aspectos sociales a expensas de la administración sana de su compañía. Ni Ben Cohen ni Anita Roddick realmente deseaban ser empresarios. De hecho, según un analista, estos fundadores “veían a los empresarios como agentes del complejo militar-industrial y a las utilidades como un mundo sucio”. En una ocasión Cohen comentó lo siguiente: “Llegó un momento [en el que tuve que admitir] ‘soy un empresario’, y tuve dificultades para pronunciar tales palabras.”

Asimismo, Roddick admitió que “muchos de nosotros nos habríamos cortado las venas si alguna vez hubiéramos pensado que seríamos parte del Estados Unidos o la Inglaterra corporativos. Los grandes negocios eran ajenos a mí [...] Sólo me interesaba dirigir una compañía que rompiera las reglas de operación de los negocios. No

HONEST TEA®
Real Tea. Real Taste. Honest.

Real Tea.
We use only organic tea leaves. For generations, cultures around the world have enjoyed tea grown without chemical pesticides and fertilizers and we don't see any reason to include them in our recipes today.

Real Taste.
Our goal is to create a product in which the true taste of the leaves comes through. We don't pulverize, process or concentrate our tea leaves. Instead we brew the whole leaf in spring water in a way that Shen Nung would still recognize. We add just a touch of natural sweetener - enough to accentuate the tea's natural flavor, but not so much that the sweetener drowns out the tea taste.

Honest.
Tea is consumed by some of the world's wealthiest populations, yet it is produced by some of the poorest. We hope that by introducing new teas and exciting new tastes under the Honest Tea name, we can help to create greater economic opportunity in communities that are seeking to become more self-sufficient. We also try to present our teas in a culturally authentic context, using our labels to illustrate the tea's origin or story—a Crow Native American Chief, a Chinese rubbing from the Tang Dynasty, an oil painting from Guatemala or a hand-drawn sketch from Harlem South Africa.

www.honesttea.com
800.865.4736

■ **Marketing social:** En la actualidad los nuevos empresarios activistas no son activistas sociales con grandes corazones que odian el capitalismo, sino gerentes y creadores de negocios bien capacitados que sienten pasión por una causa.

se trataba de las ciencias financieras ni de la ciencia de las ventas al detalle: se trataba de ser una compañía de comunicaciones”.

El hecho de tener una “base doble” de valores y utilidades no es una cuestión fácil. En palabras de un crítico especialmente severo, “Ben y Jerry quieren utilizar el helado para resolver los problemas del mundo. Ellos le llaman a esto operar un negocio guiado por los valores; yo lo llamo un desorden. Ya es suficientemente complicado dirigir un negocio. Cuando uno agrega fines sociales a las demandas de atender a los clientes, tener utilidades y retribuir valor a los accionistas, se complica demasiado”. Sin duda, con frecuencia resulta difícil depositar las buenas intenciones en el banco.

Las experiencias de los revolucionarios de las décadas de 1980 y 1990 le enseñaran al movimiento de los negocios socialmente responsables algunas duras lecciones. El resultado es una nueva generación de empresarios activistas: no activistas sociales con grandes corazones que odian el capitalismo, sino gerentes y creadores de negocios bien capacitados que sienten pasión por una causa. Veamos algunas de las lecciones obtenidas de un estudio realizado por la revista *Inc*, sobre varios negocios nuevos guiados por los valores:

■ **Lo que usted vende es importante:** El producto o servicio, y no sólo la misión, deben ser socialmente responsables. De manera que Honest Tea Inc. comercializa té helado bajo en calorías y bolsas de té totalmente biodegradables; WorldWide Inc. ofrece productos para jardín, para el hogar y para las mascotas fabrica-

(continúa)

Marketing socialmente responsable: Servir a una base doble de valores y utilidades

continuación

dos con materiales reciclados u orgánicos; Sustainable Harvest Inc. vende café orgánico cultivado en la sombra con un precio base de garantía para los agricultores; CitySoft Inc. realiza desarrollos en Internet mediante trabajadores urbanos; Wild Planet Toys Inc. crea juguetes que no son violentos ni sexistas; y Village Real Estate Services revitaliza comunidades y vecindarios.

- **Siéntase orgulloso de operar un negocio:** A diferencia de los viejos revolucionarios, los nuevos fundadores jóvenes son empresarios —y están orgullosos de serlo— y tienen una capacitación sólida en negocios. El fundador de Honest Tea, Seth Goldman, ganó una competencia de planes de negocios cuando era estudiante en la School of Management de la Universidad de Yale, y luego inició la compañía con uno de sus profesores. El director general de Wild Planet, Daniel Grossman, tiene una maestría de la Business School de Stanford. David Griswold de Harvest contrata a graduados de las escuelas de negocios porque considera que el éxito “realmente depende de competir, utilizando las reglas de los negocios. Las buenas acciones no funcionan solas”.
- **Haga un compromiso sólido con el cambio:** Cohen y Greenfield se toparon con el negocio de los helados para llegar a ciertos objetivos; Roddick era propietaria de un pequeño hotel en Inglaterra antes de abrir su primera tienda. En contraste, las compañías de los nuevos empresarios sociales son la consecuencia natural de sus valores arraigados. Por ejemplo, Grossman de Wild Planet trabajó durante ocho años en el servicio exterior estadounidense. David Griswold cofundó y operó Aztec Harvest, una compañía de ventas y marketing para cooperativas mexicanas de café, propiedad de granjeros. Y el director general de CitySoft, Nick Gleason, se dedicaba a organizar trabajadores y comunidades en Oakland, California, y abrió su propia compañía de consultoría para desarrollo urbano, dando servicio a organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, distritos escolares y gobiernos.
- **Concéntrese en dos aspectos básicos:** Los empresarios sociales actuales se dedican tanto a construir negocios viables y redituables, como a desarrollar una misión. Lamstein de WorldWise comenta: “Es imposible tener éxito si no se es capaz de hacer ambas cosas.” La estrategia de Lamstein para echar a andar y operar WorldWise, creada a partir de la idea de productos responsables con el ambiente, ejemplifica ese doble pensamiento. “Nuestro concepto cabal era que nuestros productos tenía que funcionar tan bien o mejor que otros, verse tan bien o más ele-

gantes, costar lo mismo o menos, y ser mejores para el ambiente”, comenta Lamstein. Goldman de Honest Tea coincide: “Un compromiso con un negocio socialmente responsable no puede utilizarse como excusa para tomar malas decisiones de negocios. Si aceptáramos márgenes más bajos, estaríamos convirtiendo el [...] movimiento de negocios socialmente responsables en un mal servicio, porque no seríamos tan competitivos ni tan atractivos para los inversionistas.”

- **Olvide las exageraciones:** Para estas compañías socialmente responsables, lo importante no son el marketing ni la imagen, sino que realizan sus buenas acciones sin hacer mucho ruido. Village Real Estate se concentra básicamente en vender sus servicios y no en anunciar a Village Fund, que reúne fondos para revitalizar vecindarios urbanos. Honest Tea vende su First National Tea en sociedad con l'tchik Herb, una pequeña compañía de la reservación Crow en Montana, propiedad de una mujer. l'tchik recibe regalías de las ventas del té, al igual que una organización Native American llamada Pretty Shield Foundation, que entre sus actividades ofrece cuidado tutelar. Sin embargo, “cuando lanzamos por primera vez nuestro té de hierbabuena, la etiqueta no mencionaba que compartíamos las utilidades con Crown Nation”, afirma Goldman. “No queríamos que la gente pensara que se trataba de un truco.”

Aún falta ver cómo les va a estas nuevas compañías socialmente responsables. Muchas de ellas tienen menos de 5 años y reportan ventas de \$2 a \$10 millones. En cambio, Ben & Jerry's tiene ventas de cerca de \$150 millones (menos de los más de \$350 millones que facturaba en su mejor momento), y las cajas registradoras de las tiendas Body Shop recibieron más de \$600 millones en ventas el año pasado. No obstante, estamos seguros de lo siguiente: la responsabilidad social del conjunto reciente de fundadores de empresas —al menos hasta este momento— aparentemente no tiene que ver con ellos ni con sus compañías, sino con su misión.

Fuentes: Algunas partes fueron adaptadas de Thea Singer, “Can Business Still Save the World?” *Inc.*, 30 de abril de 2001, pp. 58-71. Otra información proviene de Harriot Marsh, “Has the Body Shop Lost Its Direction for Good?”, *Marketing*, 10 de mayo de 2001, p. 19; “Anita Roddick”, Director, junio de 2003, p. 60; Mike Hoffman, “Ben Cohen: Ben & Jerry's Homemade, Established in 1978”, *Inc.*, 30 de abril de 2001, p. 68; “The Body Shop International PLC”, *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de marzo de 2004; y de los sitios Web de Ben & Jerry's y The Body Shop en www.benjerrys.com y www.bodyshop.com, julio de 2004.

Marketing con sentido de misión

Principio de marketing ilustrado según el cual una compañía debe definir su misión en términos sociales amplios.

Marketing con sentido de misión

El **marketing con sentido de misión** implica que la compañía debería definir su misión en términos *sociales* amplios y no en términos de *producto* estrechos. Cuando la compañía define una misión social, los empleados se sienten mejor con su trabajo y tiene un sentido más claro de dirección. Por ejemplo, la misión de la unidad Ben & Jerry's de Unilever, definida en términos de producto estrechos, sería “vender helados y yogurt congelado”. Sin embargo, Ben & Jerry's plantea su misión de manera más general como “prosperidad vinculada”, incluyendo misiones de producto, económicas y sociales (véase www.benjerrys.com/our_company/our_mission/). Convertir la tarea básica de vender productos de consumo en la misión más amplia de atender a los intereses de consumidores, empleados y otros miembros de las diversas “comunidades” de la compañía, le da a Ben & Jerry's un sentido de propósito vital. Al igual que Ben & Jerry's, en la actualidad muchas compañías están tomando medidas socialmente responsables y preocupándose por sus comunidades en sus culturas subyacentes (véase Marketing real 20.3).

Marketing para la sociedad

Con el principio del **marketing para la sociedad**, una organización comprometida toma decisiones de marketing considerando los deseos y los intereses de los consumidores, las necesida-

FIGURA 20.3
Clasificación social de productos.

		Satisfacción inmediata	
		Baja	Alta
Beneficio a largo plazo para el consumidor	Alta	Productos saludables	Productos deseables
	Baja	Productos deficientes	Productos agradables

Marketing para la sociedad

Principio del marketing ilustrado que establece que una compañía debe tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, los requisitos de la compañía, y los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Productos deficientes

No tienen ni atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

Productos agradables

Ofrecen una satisfacción inmediata elevada, pero perjudicarían a los consumidores a la larga.

Productos saludables

Tienen poco atractivo, pero podrían beneficiar a los consumidores a largo plazo.

Productos deseables

Proporcionan tanto satisfacción inmediata elevada como grandes beneficios a largo plazo.

des de la empresa y los intereses de la sociedad a largo plazo. La compañía sabe que descuidar los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad sería un atentado en contra de ellos. Las compañías que están alertas ven los problemas sociales como oportunidades.

Un mercadólogo orientado a la sociedad trata de diseñar productos que no sólo sean agradables sino también benéficos. La diferencia se muestra en la figura 20.3. Los productos se clasifican según su grado de satisfacción inmediata de los consumidores y los beneficios a largo plazo para éstos. Los **productos deficientes**, como los medicamentos ineficaces y con mal sabor, no tienen un atractivo inmediato ni ofrecen beneficios a largo plazo. Los **productos agradables** brindan una satisfacción inmediata elevada, aunque quizá perjudiquen a los consumidores a largo plazo. Algunos ejemplos son los cigarrillos y la comida chatarra. Los **productos saludables** son escasamente atractivos, pero beneficiarían a los consumidores a largo plazo, como los cinturones de seguridad y las bolsas de aire. Los **productos deseables** ofrecen tanto satisfacción inmediata elevada como grandes beneficios a largo plazo, como un desayuno sabroso y nutritivo.

Los ejemplos de productos deseables abundan. La bombilla fluorescente compacta Philips Lightings Earth Light proporciona una buena iluminación, al mismo tiempo que ofrece una larga vida y ahorro de energía. El Prius híbrido de Toyota, que funciona con gasolina y electricidad, ofrece un viaje silencioso y alto rendimiento del combustible. La lavadora de carga frontal Neptune de Maytag ofrece una limpieza superior, además de ahorrar agua y hacer un uso eficiente de la energía. Y las sillas para oficina Herman Miller no sólo son atractivas y funcionales, sino también responsables ambientalmente:

Herman Miller, uno de los principales fabricantes de muebles para oficina del mundo, ha recibido diversos galardones por productos y prácticas de negocios ambientalmente responsables. Hace más de una década, la compañía formó un equipo de Diseño para el Ambiente, responsable de imbuir el proceso de diseño de la empresa con sus valores ambientales. El equipo realiza análisis “de cuna a cuna” del ciclo de vida de los productos de la compañía, desde qué proporción de un producto se fabricará con material reciclado, hasta qué porcentaje del mismo producto se podría reciclarse al final de su vida útil. Por ejemplo, el equipo rediseñó las sillas de la compañía para que tuvieran el menor impacto ecológico posible y fueran muy reciclables. El 66 por



■ El equipo de Diseño para el Ambiente de Herman Miller es responsable de imbuir el proceso de diseño de la compañía con sus valores ecológicos. Por ejemplo, su silla Mirra está elaborada con un 42 por ciento de materiales reciclados, y es un 96 por ciento reciclable.

ciento de la silla Aeron de Herman Miller está construida con materiales reciclados (de botellas de gaseosas y aluminio reciclado) y es un 90 por ciento reciclables. La estructura no necesita pintura ni otro terminado, ni se utilizan materiales que dañan la capa de ozono. Las sillas se transportan parcialmente ensambladas, reduciendo así el empaque y la energía necesaria para transportarlas. Por último, la parte baja de los asientos de las sillas incluye materiales esquemáticos para facilitar su reciclaje al final de su vida. Las sillas Herman Miller son productos verdaderamente deseables —han ganado premios por su diseño, funcionamiento y por su responsabilidad con el ambiente. Además, han inspirado modelos futuros de sillas ecológicas. Hace poco tiempo, Herman Miller introdujo la silla Mirra, que está hecha con un 42 por ciento de materiales reciclados, y es un 96 por ciento reciclable.²⁴

Las compañías deben tratar de convertir todos sus productos en artículos deseables. El desafío impuesto por los productos agradables consiste en que se venden muy bien pero pueden terminar perjudicando al consumidor. Entonces, la oportunidad de producto consiste en añadir beneficios a largo plazo sin reducir las cualidades agradables del producto. El desafío que imponen los productos saludables es agregar algunas cualidades agradables para que se vuelvan más deseables en la mente de los consumidores.

Ética de marketing

Las compañías comprometidas enfrentan muchos dilemas morales. Casi nunca resulta obvio qué proceder será mejor. Como no todos los gerentes tienen una sensibilidad moral bien desarrollada, las compañías necesitan desarrollar *políticas de ética de marketing corporativo*, es decir, pautas amplias que todos los miembros de la organización deben seguir. Dichas políticas deberían cubrir las relaciones con los distribuidores, las campañas publicitarias, el servicio a clientes, la fijación de precios, el desarrollo de productos y las normas de ética generales.

Las mejores pautas no resolverán todas las situaciones difíciles críticas que enfrenten los mercadólogos. La tabla 20.1 presenta una lista de algunas situaciones éticas difíciles que el mercadólogo podría enfrentar durante su carrera. Si los mercadólogos deciden tomar acciones que

TABLA 20.1 Algunas situaciones de marketing que presentan problemas morales.

1. Usted trabaja para una compañía tabacalera. Los debates de política pública durante los últimos años no dejan duda en su mente de que el hábito de fumar y el cáncer están estrechamente relacionados. ¿Qué haría?
2. Su departamento de investigación y desarrollo modificó ligeramente uno de sus productos. No se trata realmente de producto “nuevo y mejorado”, pero usted sabe que colocar esta afirmación en el empaque y en la publicidad aumentará las ventas. ¿Qué haría?
3. Se le ha pedido que agregue un modelo austero a su línea, el cual podría anunciarse para atraer clientes a la tienda. El producto no será muy bueno, pero los vendedores serán capaces de convencer a los consumidores de cambiar a unidades de mayor precio. Le piden a usted que dé luz verde a la inclusión de la versión austera. ¿Qué haría?
4. Usted está pensando en contratar a una gerente de producto que acaba de salir de la compañía de un competidor. Ella estaría más que feliz de contarle los planes que el competidor tiene para el próximo año. ¿Qué haría?
5. Uno de sus principales distribuidores en un territorio importante tuvo problemas familiares recientemente, y sus ventas han bajado. Parece que le tomará un tiempo resolver su problema familiar. Mientras tanto, usted está perdiendo muchas ventas. Legalmente, usted puede cancelar la franquicia del distribuidor y sustituirlo. ¿Qué haría?
6. Usted tiene la oportunidad de ganar una cuenta grande que sería muy importante para usted y su compañía. El agente de compras insinúa que un “regalo” podría influir en la decisión. Su asistente le recomienda enviar un televisor moderno a la casa del comprador. ¿Qué haría?
7. Usted escuchó que un competidor tiene una nueva característica de un producto que marcará una diferencia en las ventas. El competidor demostrará la característica en una reunión privada de distribuidores en la feria comercial anual. Usted podría enviar fácilmente a un espía a esa reunión para conocer la nueva característica. ¿Qué haría?
8. Usted debe elegir entre tres campañas publicitarias creadas por su agencia. La primera a) es una campaña de baja presión, honesta, con información directa. La segunda b) utiliza exhortaciones sexuales y exagera a los beneficios del producto. La tercera c) incluye un comercial ruidoso y hasta cierto punto irritante, que con seguridad captará la atención del público. Algunas pruebas piloto indican que la eficacia de las campañas tiene el siguiente orden: c, b y a. ¿Qué haría?
9. Usted está entrevistando a una solicitante capaz que busca un empleo de vendedora. Ella está mejor calificada que los hombres que acaba de entrevistar. Sin embargo, usted sabe que algunos de sus clientes importantes prefieren tratar con hombres, y que tal vez pierda algunas ventas si la contrata. ¿Qué haría?

generen ventas inmediatas en todos estos casos, su comportamiento de marketing tal vez se describiría como inhumano o incluso amoral. Si ellos se niegan a realizar *cualquiera* de tales acciones, podrían convertirse en gerentes de marketing ineficientes y frustrados a causa de la tensión moral constante. Los gerentes necesitan un conjunto de principios que los ayuden a determinar la importancia moral de cada situación, y a decidir hasta dónde les permite llegar su conciencia.

Pero, ¿qué principio debería guiar a las compañías y a los gerentes de marketing en cuestiones de ética y responsabilidad social? Una filosofía es que estas cuestiones las deciden el libre mercado y el sistema legal. Según tal principio, las compañías y sus gerentes no son responsables de hacer juicios morales, y de buena conciencia las compañías pueden hacer todo lo que el sistema permita.

Una segunda filosofía no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los gerentes individuales. Esta filosofía más ilustrada sugiere que una compañía debería tener una “conciencia social”. Las compañías y los gerentes deben aplicar normas de ética y moralidad elevadas al tomar decisiones corporativas, sin importar “lo que el sistema permita”. La historia ofrece una lista interminable de ejemplos de acciones de compañías consideradas legales pero sumamente irresponsables. Considere el siguiente ejemplo:

Antes de que se aprobara la Ley de Alimentos y Fármacos Puros, la publicidad de una píldora de dieta prometía que quien la tomara podría comer prácticamente cualquier cosa, en cualquier momento, y aún así perder peso. ¿Demasiado bueno para ser verdad? En realidad la afirmación era correcta; el producto cumplía con lo anunciado de forma terriblemente eficiente. Parece que el principal ingrediente activo de este “complemento de dieta” eran larvas de solitaria. Estas larvas se desarrollaban en el tracto intestinal y, desde luego, estarían bien alimentadas; con el tiempo, quien tomaba las píldoras literalmente moriría de hambre.²⁵

Cada compañía y gerente de marketing debe desarrollar una filosofía de responsabilidad social y de comportamiento ético. Bajo el concepto de marketing para la sociedad, cada gerente debe ver más allá de lo legal y lo permitido, y desarrollar normas con base en su integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores. Una filosofía clara y responsable ayudará a la compañía a resolver asuntos complicados como el que recientemente enfrentó 3M:

A finales de 1997, una poderosa técnica de investigación nueva para estudiar la sangre reveló los mismos extraños resultados: diminutas cantidades de un químico que 3M ha fabricado durante casi 40 años aparecía en la sangre extraída de individuos a lo largo de todo Estados Unidos. Si los resultados eran válidos, significaría que prácticamente todos los estadounidenses tendrían una cantidad minúscula del químico llamado sulfonato de perfluorooctano (PFOS) en sus sistemas. Aun cuando todavía no habían respuestas definitivas —y ellos insistían en que no había evidencia de peligro para los seres humanos— la compañía tomó una decisión drástica. A mediados de 2000, sin la obligación de actuar, 3M decidió descontinuar los productos que contenían PFOS y los químicos relacionados, incluyendo su popular protector de telas Scotchgard. Esta decisión no fue sencilla. Como aún no existía un químico de reemplazo, la decisión significaba una pérdida potencial de \$500 millones al año en ventas. Las acciones voluntarias de 3M originaron elogios por parte de las autoridades. “3M merece un gran crédito por identificar el problema y tomar medidas”, comenta un administrador de la Environmental Protection Agency. “Se requiere de agallas”, comenta otro científico del gobierno. “El hecho es que la mayoría de las compañías [...] se enojan, reniegan y actúan de forma negativa. Durante décadas [hemos estado acostumbrados a escuchar] argumentos sobre si un químico es realmente tóxico o no.” Sin embargo, para 3M no fue una decisión tan difícil —simplemente era lo correcto.²⁶

Al igual que el ambientalismo, la cuestión ética presenta retos especiales para los mercados internacionales. Las normas de las prácticas de negocios varían mucho de un país a otro. Por ejemplo, en tanto que los sobornos y el cohecho están prohibidos en las compañías estadounidenses, son una práctica de negocios estándar en muchos países en desarrollo. Un estudio reciente reveló que las compañías de algunas naciones eran mucho más propensas a utilizar sobornos al buscar contratos en países con mercados emergentes. Las compañías que pagaban sobornos de forma más descarada eran de Rusia y China, con las de Taiwán y Corea del Sur siguiéndolas muy de cerca. Otros países donde la corrupción es común son India, Pakistán y Bangladesh. Las compañías menos corruptas son de Australia, Suecia, Suiza, Austria y Canadá.²⁷ La pregunta que surge es si una compañía debería disminuir sus normas éticas para competir de manera eficaz en naciones que tengan estándares más bajos. En un estudio, dos investigadores plantearon esta pregunta a los directivos de grandes compañías internacionales, y recibieron una respuesta unánime: No.²⁸

Por el bien de todos los individuos que participan en una compañía —clientes, proveedores, empleados, accionistas y público en general— es importante establecer un compromiso con un conjunto común de normas compartidas en todo el mundo. Por ejemplo, John Hancock Mutual Life Insurance Company opera con éxito en el Sudeste Asiático, un área que según las normas occidentales tiene extensas prácticas de negocios y gubernamentales cuestio-

TABLA 20.2 Código de ética de la American Marketing Association.

Normas y valores éticos de los mercadólogos*Preámbulo*

La American Marketing Association se compromete a fomentar los estándares más altos de normas y valores éticos profesionales en sus miembros. Las normas son estándares de conducta establecidos que la sociedad y/o las organizaciones profesionales esperan y mantienen. Los valores representan el concepto colectivo de lo que la gente considera deseable, importante y moralmente adecuado. Los valores sirven como criterio para evaluar los actos de los demás. Los profesionales del marketing deben reconocer que no sólo sirven a su empresa, sino que también actúan como representantes de la sociedad al crear, facilitar y ejecutar las transacciones eficientes y eficaces que forman parte de la economía en su conjunto. En este papel, los mercadólogos deberían respetar las normas éticas más elevadas de la práctica profesional y los valores éticos implicados en su responsabilidad hacia los interesados (es decir, clientes, empleados, inversionistas, miembros de canal, legisladores y la comunidad).

Normas generales

1. Los mercadólogos no deben causar perjuicio. Esto significa realizar el trabajo para el que están adecuadamente capacitados y del que son expertos, de manera que agreguen activamente valor a sus organizaciones y a sus clientes. También significa adherirse a todas las leyes y reglamentos aplicables, e incorporar normas éticas elevadas a las decisiones que toman.
2. Los mercadólogos deben fomentar la confianza en el sistema de marketing, lo cual significa que los productos son adecuados para los usos para los que están hechos y que se promueven. Esto exige que las comunicaciones de marketing sobre bienes y servicios no sean intencionalmente engañosas ni confusas. También sugiere el establecimiento de relaciones que proporcionen el ajuste equitativo y/o la compensación de las quejas de los clientes. Además, implica luchar por intenciones honestas y tratos justos para contribuir a la eficacia del proceso de intercambio.

Los mercadólogos deben adoptar, comunicar y practicar los valores éticos fundamentales que aumenten la confianza de los clientes en la integridad del sistema de intercambio del marketing. Tales valores básicos son intencionalmente deseables y también incluyen honestidad, responsabilidad, justicia, respeto, transparencia y civilidad.

Valores éticos

Honestidad: Ser veraz y franco en nuestros tratos con los clientes y las partes implicadas.

- Diremos la verdad en todas las situaciones y en todo momento.
- Ofreceremos productos de valor que cumplan con lo que afirmamos en nuestras comunicaciones.
- Seremos responsables si nuestros productos no logran brindar los beneficios prometidos.
- Honraremos nuestros compromisos y promesas explícitos e implícitos.

Responsabilidad: Aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing. Realizaremos un arduo esfuerzo por atender las necesidades de nuestros clientes.

- Evitaremos utilizar la coerción con todos los interesados.
- Reconoceremos las obligaciones sociales hacia interesados, que se originen de mayores poderes de marketing y económico.
- Reconoceremos nuestros compromisos especiales con los segmentos económicamente vulnerables del mercado, como los niños, los adultos mayores y otros que puedan tener desventajas sustanciales.

Justicia: Tratar de equilibrar con justicia las necesidades del comprador con los intereses del vendedor.

- Representaremos nuestros productos de una manera clara al venderlos, anunciarlos o en otras formas de comunicación; esto incluye evitar promociones falsas, confusas y engañosas.
- Rechazaremos las manipulaciones y tácticas de venta que dañen la confianza de los clientes.
- No participaremos en fijaciones de precios depredadoras, precios engañosos o tácticas de “carnada e intercambio”.
- No participaremos de manera deliberada en conflictos por intereses materiales.

Respeto: Reconocer la dignidad humana básica de todos los interesados.

- Valoraremos las diferencias individuales, incluso mientras evitamos estereotipar a los clientes o describir grupos demográficos (es decir, género, raza, orientación sexual) de una forma negativa o deshumanizante para nuestras promociones.
- Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y haremos todos los esfuerzos razonables por verificar y mejorar su satisfacción de forma continua.
- Haremos un esfuerzo especial por comprender a los proveedores, intermediarios y distribuidores de otras culturas.
- Reconoceremos apropiadamente las contribuciones de otros, como consultores, empleados y compañeros de trabajo, en nuestras actividades de marketing.

Transparencia: Tener apertura en nuestras operaciones de marketing.

- Lucharemos por comunicarnos con claridad con toda nuestra comunidad.
- Aceptaremos críticas constructivas de nuestros clientes y otros individuos interesados.
- Explicaremos los riesgos importantes de los productos o servicios, la sustitución de componentes u otras eventualidades previsibles que puedan afectar a los clientes o su percepción de la decisión de compra.
- Revelaremos en su totalidad listas de precios y términos de financiamiento, así como tratos y ajustes de precios disponibles.

Civilidad: Cumplir a cabalidad las responsabilidades económicas, legales, filantrópicas y sociales para servir a los interesados de manera estratégica.

- Lucharemos por proteger el entorno natural durante la ejecución de las campañas de marketing.
- Retribuiremos a la comunidad con voluntarismo y donaciones caritativas.
- Trabajaremos para contribuir a la mejora general del marketing y su reputación.
- Motivaremos a los miembros de la cadena de suministro para que se aseguren de que el comercio sea justo para todos los participantes, incluyendo a los productores de países en desarrollo.

(continúa)

TABLA 20.2 Continuación.

Implantación

Por último, reconocemos que cada sector industrial y subdisciplina de marketing (es decir, investigación de mercados, comercio electrónico, ventas directas, marketing directo, publicidad) tiene sus propias cuestiones éticas que requieren políticas y observaciones. Mediante los vínculos en el sitio Web de la ama es posible acceder a un conjunto de códigos de este tipo. Exhortamos a todos estos grupos a desarrollar y/o a refinar los códigos de ética de su industria y de sus disciplinas específicas, para complementar estas normas y valores generales.

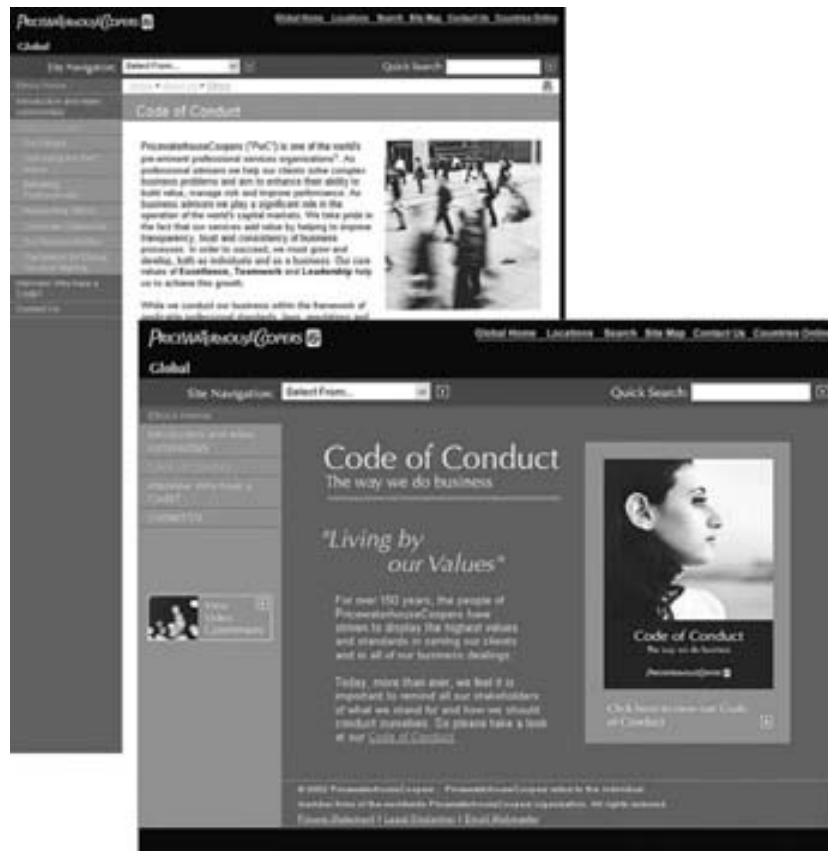
Fuente: Reproducido bajo permiso de la American Marketing Association.

nables. A pesar de las advertencias de los lugareños, en el sentido de que Hancock tendría que relajar sus reglas para tener éxito, la compañía estableció lineamientos estrictos. “Le indicamos a nuestro personal que tenemos las mismas normas éticas, los mismos procedimientos y las mismas políticas en esos países que en Estados Unidos, y es verdad”, comenta el presidente de Hancock, Stephen Brown. “Pensábamos que cuestiones como los sobornos eran indebidas, y que si teníamos que hacer negocios de esa manera, preferíamos no hacerlos.” Los empleados de Hancock se sienten bien con los niveles congruentes de ética. “Tal vez haya países donde sea necesario hacer ese tipo de cosas”, comenta Brown. “Aún no hemos encontrado ningún país así, pero si lo encontramos, no haremos negocios ahí.”²⁹

Muchas asociaciones industriales y profesionales han sugerido códigos de ética, y muchas compañías ahora están creando sus propios códigos. Por ejemplo, la American Marketing Association, una asociación internacional de gerentes y expertos en marketing, desarrolló el código de ética que se muestra en la tabla 20.2. Algunas empresas también están desarrollando programas para enseñar a los gerentes cuestiones éticas importantes y ayudarlos a encontrar las respuestas adecuadas. Estas empresas organizan talleres y seminarios sobre ética, y conforman comités al respecto. Además, la mayoría de las compañías estadounidenses importantes han asignado funcionarios de ética de alto nivel para que resuelvan problemas éticos y ayuden a los empleados a resolverlos.

PricewaterhouseCoopers (PwC) es un buen ejemplo. En 1996 PwC estableció una oficina de ética y un programa exhaustivo de ética, dirigido por un funcionario de ética en jefe de alto nivel. El programa de ética inicia con un código de conducta llamado “La Forma en que Hacemos Negocios”. Los empleados de PwC conocen el código de conducta y la forma de mane-

■ Programas de ética: PricewaterhouseCoopers estableció un exhaustivo programa de ética que inicia con un código de conducta llamado “La Forma en que Hacemos Negocios.” Según el director general de PwC, “la ética está en todo lo que decimos y hacemos”.



jar asuntos éticos espinosos en un exhaustivo programa de capacitación llamado “Navegando”. El programa también incluye una línea de ayuda ética y comunicaciones regulares en todos los niveles. “Evidentemente no es suficiente distribuir un documento”, afirma el director general global de PwC, Samuel DiPiazza. “La ética está en todo lo que decimos y hacemos.” En el programa de capacitación de PwC han participado 40,000 empleados. Gracias al elevado nivel de conciencia, el año pasado hubo un incremento de alrededor del 50 por ciento en las llamadas a la línea de ayuda, realizadas por individuos que solicitaban una guía para resolver dilemas éticos difíciles.³⁰

No obstante, los códigos escritos y los programas de ética no garantizan un comportamiento ético. La ética y la responsabilidad social requieren de un compromiso corporativo total. Estos elementos deben ser un componente de la cultura corporativa general. Según DiPiazza de PwC, “la ética es un asunto fundamental de la misión [...] [que está] profundamente arraigado en lo que somos y en lo que hacemos. Es tan importante como nuestro ciclo de desarrollo de productos o nuestro sistema de distribución [...] Se refiere a la creación de una cultura basada en la integridad y el respeto, y no en una cultura basada en resolver la crisis del día [...] Cada día nos preguntamos a nosotros mismos, ‘¿estamos haciendo las cosas correctas?’”³¹

> Repaso de conceptos <

Bueno, ya está usted al final de su viaje de marketing. En este capítulo, cerramos con muchos conceptos importantes que reflejan el gran impacto que tiene el marketing en los consumidores individuales, en otros negocios y en la sociedad en su conjunto. Usted aprendió que los mercadólogos responsables descubren lo que los consumidores quieren y responden con los productos correctos, a precios que entregan un buen valor a los compradores y dan utilidades al productor. Un sistema de marketing debe percibir, atender y satisfacer las necesidades de los consumidores y mejorar su calidad de vida. Para cubrir las necesidades de los consumidores, los mercadólogos deben tomar algunas medidas que no son agradables o benéficas para todos. Los gerentes de marketing deberían estar conscientes de las principales *críticas dirigidas al marketing*.

1. Identifique las principales críticas sociales dirigidas al marketing.

Se ha criticado el *efecto del marketing sobre el bienestar de consumidores individuales* debido a los precios altos, las prácticas engañosas, las ventas de alta presión, los productos de baja calidad o inseguros, la obsolescencia planeada y el servicio deficiente a consumidores en desventaja. Se ha criticado el *efecto del marketing sobre la sociedad* por crear falsos deseos y un exceso de materialismo, muy pocos bienes sociales, contaminación cultural y demasiado poder político. También se ha criticado el *efecto del marketing sobre otros negocios* por perjudicar a los competidores y reducir la competencia mediante adquisiciones, prácticas que crean barreras para el ingreso y prácticas de marketing competitivo desleales.

2. Defina *consumidorismo* y *ambientalismo*, y explique cómo afectan las estrategias de marketing.

Las preocupaciones acerca del sistema de marketing han originado *movimientos de acción ciudadana*. El *consumidorismo* es un movimiento social organizado que busca fortalecer los derechos y el poder de los consumidores en relación con los vendedores. Los mercadólogos que están alerta consideran este movimiento como una oportunidad para servir mejor a los clientes al brindarles más información, educación y protección. El *ambientalismo* es un movimiento social organizado que busca minimizar el daño del ambiente y la calidad de vida por las prácticas de marketing. La primera ola de ambientalismo moderno fue impulsada por grupos ecologistas y consumidores preocupados; mientras que la segunda fue impulsada por el gobierno, el cual aprobó

leyes y reglamentos que rigen las prácticas industriales que afectan el entorno. Al iniciar el siglo xxi, las dos primeras olas ambientalistas se están fusionando en una tercera y más fuerte ola, en la que las compañías aceptan su responsabilidad de no dañar el ambiente. En la actualidad las compañías adoptan políticas de *mejora constante en el ambiente*, desarrollando estrategias que conservan al ambiente y generan utilidades a la compañía.

3. Describa los principios del marketing socialmente responsable.

Muchas compañías originalmente se opusieron a estos movimientos sociales y leyes; no obstante, ahora la mayoría reconoce la necesidad de informar positivamente al consumidor, de educarlo y de protegerlo. Algunas empresas han seguido una política de *marketing ilustrado*, que plantea que el marketing de una compañía debe apoyar al desempeño óptimo 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 para la sociedad*.

4. Explique el papel de la ética de marketing.

Cada vez más frecuentemente, las compañías están respondiendo a la necesidad de brindar políticas y lineamientos que ayuden a sus gerentes a enfrentar cuestiones de ética de marketing. Desde luego, ni los mejores lineamientos pueden resolver todas las decisiones éticas difíciles que deben tomar los individuos y las compañías. Sin embargo, hay algunos principios que los mercadólogos pueden adoptar. Uno de ellos plantea que este tipo de cuestiones deberían ser decididas por el mercado libre y el sistema legal. Un segundo principio, más ilustrado, no asigna la responsabilidad al sistema sino a las compañías y a los gerentes. Cada compañía y gerente de marketing debe crear una filosofía de conducta ética y socialmente responsable. Con el concepto de marketing para la sociedad, los gerentes deben ver más allá de lo legal y permitido, y desarrollar normas basadas en la integridad personal, la conciencia corporativa y el bienestar a largo plazo de los consumidores.

Puesto que las normas y prácticas de negocios varían de un país a otro, la cuestión ética presenta retos especiales para los mercadólogos internacionales. El creciente consenso entre los mercadólogos de la actualidad apunta a que es importante comprometerse con un conjunto común de normas compartidas en todo el mundo.

> Términos clave <

Ambientalismo 638
Consumidorismo 637
Marketing con sentido de misión 646
Marketing de valor 644

Marketing ilustrado 643
Marketing innovador 643
Marketing orientado al consumidor 643

Marketing para la sociedad 647
Mejora ambiental 640
Productos agradables 647
Productos deficientes 647

Productos deseables 647
Productos saludables 647

> Análisis de conceptos <

1. Revise las afirmaciones que han hecho consumidores, protectores de los consumidores, legisladores y otros, de que los mercadólogos están perjudicando a los consumidores por medio de la obsolescencia planeada, productos de mala calidad e inseguros, así como malos servicios a los consumidores con desventajas. ¿Está usted de acuerdo con tales afirmaciones?
2. Analice las respuestas que han dado los mercadólogos a la acusación de que los elevados costos de distribución, los elevados costos de publicidad y promoción, y los sobrepagos excesivos originan precios elevados que dañan a los consumidores. ¿Está usted de acuerdo con las respuestas de los mercadólogos?
3. Revise las acusaciones de los críticos de que el marketing crea falsas necesidades y demasiado materialismo, muy pocos bienes sociales, contaminación cultural y mucho poder político. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con estas acusaciones?
4. ¿Una organización puede enfocarse en el consumismo y en el ambientalismo al mismo tiempo? Explique.
5. ¿Un mercadólogo puede tener dos conjuntos de valores éticos —uno personal y otro de negocios? Explique.
6. Describa las dos filosofías de ética y responsabilidad social analizadas en el capítulo. ¿Es mejor una filosofía que otra? Explique.

> Aplicación de conceptos <

1. Suponga que usted es una persona clave en el departamento de marketing de su organización. Recientemente se enteró de que su compañía está vendiendo un artículo inseguro que ya provocó lesiones en algunos clientes. Reconocer públicamente el problema dañaría la imagen de su marca y requeriría un costoso retiro del producto. Sin embargo, usted cree que podría introducir de manera silenciosa una versión mejorada del producto, evitando así tanto el retiro como la publicidad dañina. ¿Qué haría?
2. En un grupo pequeño, realice una búsqueda en Internet de compañías que han incluido una meta palpable de marketing para la sociedad en sus declaraciones de misión/visión. Anote y comparta tales declaraciones de misión. Vuelva a escribir la siguiente declaración de misión de Dell, con un enfoque de marketing más dirigido a la sociedad.

“La misión de Dell es ser la compañía de computadoras más exitosa del mundo, al entregar la mejor experiencia a los clientes en los mercados que atendemos.”

3. Recientes preocupaciones públicas sobre Internet y los niños dieron como resultado la Ley de Protección de la Privacidad de los Niños en la Web (COPPA). Entre otras cuestiones, esta ley exige que los sitios Web que sean visitados por niños menores de 13 años publiquen una política de privacidad que detalle cualquier información de identificación personal que se recabe sobre esos niños. Investigue y responda la pregunta: ¿Qué necesidad del consumidor cubre la COPPA?

> Enfoque en la tecnología <

Los verificadores de precios de las tiendas existen desde hace casi una generación. Estos aparatos ahorran tiempo a los consumidores y forman parte integral del sistema de administración de la cadena de suministro de los detallistas. Sin embargo, según reportes de la FTC, ya sea de manera intencional o no, 1 de cada 30 precios verificados es incorrecto. La mitad de los precios incorrectos son demasiado altos y la otra mitad demasiado bajos.

1. ¿Qué tanto confían los consumidores en los verificadores de precios?

2. ¿Cree usted que algunos detallistas intencionalmente marcan de forma incorrecta los precios de los productos? ¿Por qué harían esto? ¿Es fácil o difícil demostrar que un producto intencionalmente fue marcado de forma incorrecta?
3. ¿La Identificación de Frecuencia de Radio (RFID) ayudaría a resolver este problema? ¿Por qué?

Fuentes: Véase www.ftc.gov/reports/scanner2/scanner2.htm; y www.ftc.gov/reports/scanner1/scanners.htm.

> Enfoque en la ética <

Un *informante* es una persona que reporta conductas ilegales o faltas de ética al público, al gobierno o a las autoridades. Si existiera un prototipo del informante, sería Sherron Watkins de Houston, Texas. Como quizás usted recuerde, esta antigua vicepresidente de desarrollo corporativo de Enron escribió un memorando a Kenneth Lay, presidente y director general de Enron, para alertarlo de las conductas financieras impropias de la empresa. La historia de Watkins es de importancia para una compañía que ella ayudó construir, y de compasión por sus compañeros empleados. Visite www.time.com/time/personoftheyear/2002/poywatkins.html y lea el artículo del sitio Web donde la revista *Time* eligió a Watkins y a otros dos informantes como “Persona del año 2002 de la revista *Time*”. Luego, visite <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/enron/empltr2lay82001.pdf> y lea el ahora famoso memorando de Watkins. Responda las siguientes preguntas.

1. ¿Sherron Watkins hizo lo correcto al acudir a Kenneth Lay y no a los medios de comunicación masiva? Explique.
2. En el memorando, ¿Watkins explica claramente los supuestos tratos financieros ilegales de Enron?
3. Si usted fuera Kenneth Lay y hubiera recibido la carta de Watkins, ¿qué habría hecho?
4. ¿Cree usted que haya una protección adecuada para los informantes?

Fuentes: Véase www.telltheboard.com/questions/definitions.html; y <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/enron/empltr2lay82001.pdf>.

Caso empresarial

Vitango: Luchando contra la desnutrición

Imagine que usted es maestro de una clase de primaria en la que los estudiantes casi no ponen atención y se quedan dormidos, no porque estén aburridos, sino porque están desnutridos. En muchos países éste es un problema común. Dos mil millones de seres humanos en el mundo sufren de anemia —una deficiencia de hierro que disminuye la resistencia a las enfermedades, reduce la capacidad de los niños para aprender y contribuye a la muerte de una de cada cinco mujeres embarazadas. Doscientos millones de niños no reciben suficiente vitamina A, lo cual origina que 250,000 de ellos queden ciegos cada año, y que 2.2 millones de niños menores de cinco años mueran por diarrea cada año. Muchos niños desnutridos padecen una deficiencia de zinc, lo que contribuye a problemas del crecimiento e infecciones. Cerca de 2 mil millones de personas no reciben suficiente yodo, que es la principal causa de retraso mental (prevenible) en el mundo. Si estos seres humanos usaran la sal de mesa común que hay en las casas y en los restaurantes del mundo, eso no sucedería.

¿Qué pueden hacer los negocios estadounidenses acerca de esa deplorable situación? Bastante. Compañías como Coca-Cola y Procter & Gamble han invertido millones de dólares en investigaciones de micronutrientes y están aprendiendo a fortificar los alimentos y las bebidas cotidianas con minerales y vitaminas adicionales, para eliminar las deficiencias y mantener a los niños de todo el mundo alertas y mentalmente preparados para la escuela.

Los alimentos fortificados son comunes en Estados Unidos. Hace décadas que se agrega yodo a la sal común de mesa; la leche contiene vitamina D y calcio; y las hojuelas de maíz describen todos sus micronutrientes en su envase. Una revisión rápida de su despensa le revelará que muchas bebidas y otros alimentos tienen vitaminas y minerales añadidos. De este modo, la adición de micronutrientes a los alimentos no es nueva ni poco común en los países desarrollados.

Lo que es nuevo son los esfuerzos de las empresas por identificar deficiencias específicas y por desarrollar nuevas tecnologías para agregar micronutrientes a los alimentos, y así eliminar o reducir las deficiencias en naciones específicas. Un buen ejemplo es una bebida de Coca-Cola llamado Vitango en Botswana.

Coca-Cola dedicó años al desarrollo de una bebida en polvo que, al mezclarse con agua, adquiere la apariencia y el sabor de una versión más dulce del Hi-C. La bebida está enriquecida con 12 vitaminas y minerales que por lo general están ausentes en la dieta de los habitantes de los países en desarrollo. Coca-Cola probó este producto en el Project Mission en Botswana. Todos los días, durante ocho semanas, enfermeras visitaron escuelas, mezclaron la bebida y entregaron vasos de papel con el “nuevo Hi-C”. Al final de la fase de prueba, los niveles de hierro y zinc en la sangre

de los niños habían aumentado. Algunos padres observaron que sus hijos aprendían mejor en la escuela. Después de las pruebas en Botswana, Coca-Cola también realizó pruebas en Perú, para determinar la absorbencia de los nutrientes en el flujo sanguíneo.

Sin embargo, Coca-Cola aún no está lista para lanzar Vitango. Un problema es que el producto viene en polvo. Dada la impureza del agua en África, Coca-Cola busca envasarlo en una fórmula lista para beber, en vez de la versión en polvo que ahora está disponible. Esto requeriría una reformulación que en realidad podría disminuir el precio.

P&G también ha desarrollado bebidas enriquecidas con micronutrientes para su distribución en países en desarrollo. En la década de 1990, P&G desarrolló su propia tecnología patentada de fortalecimiento con hierro, vitamina A y yodo, llamada GrowthPlus, la cual era el ingrediente básico del producto Nutridelight, que P&G lanzó en las Filipinas. Por desgracia, no se vendió bien —básicamente porque costaba un 50 por ciento más que el precio de mercado de otras bebidas en polvo.

Recientemente, P&G lanzó en Venezuela un nuevo producto, Nutristar, que contiene ocho vitaminas y cinco minerales. El producto, que se vende en la mayoría de las tiendas de alimentos, viene en sabores como mango y fruta de pasión, y promete desarrollar “niños más altos, más fuertes y más inteligentes”. Hasta la fecha, Nutristar ha tenido mucho éxito, y una razón es que puede adquirirse en McDonald’s, donde lo eligen consumidores casi con la mitad de los alimentos “felices” que se venden. P&G también está ofreciendo muestras gratuitas en las escuelas.

El problema fundamental con los productos nutritivos de Coca-Cola y P&G es el precio. La creación de dichos productos fue costosa debido al tiempo requerido para desarrollarlos, la necesidad de recurrir a la ayuda de expertos en nutrición en todo el mundo, y el requisito de desarrollar productos que sean atractivos para los gustos de la población local. Si se ofrecieran a precios “razonables”, estarían fuera del alcance de las personas más pobres del mundo, el grupo que más los necesita. Considere la Vitango de Coca-Cola. La gente pobre de otros países *no* come en McDonald’s. En naciones como Botswana, esos nutrientes son escasos en la harina de maíz y el arroz, y los habitantes simplemente no pueden comprar bebidas dulces fortificadas o, para el caso, ninguna bebida endulzada.

¿De qué manera P&G y Coca-Cola podrían comercializar ese tipo de productos sin fijar un precio demasiado elevado para el mercado meta? Al aprender la lección de Filipinas, P&G fijó el precio de Nutristar aproximadamente un 25 por ciento más alto que otras bebidas en polvo, y un 30 por ciento por debajo de las bebidas carbonatadas. Aún así, todavía es demasiado alto para la gente de escasos recursos. Coca-Cola

originalmente planeó vender una porción de 8 onzas de Vitango líquido a 20 centavos de dólar, pero se ha dado cuenta de que tal precio es demasiado alto. Ésta es una de las razones por las que continúa el trabajo de desarrollo del producto.

Una solución al problema de fijar el precio sería trabajar con los gobiernos, pero muchos de ellos son demasiado pobres para costear los productos, o bien, carecen de los recursos para educar a su población sobre los méritos de los alimentos fortalecidos. Entonces entra GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) un consorcio internacional formado por la fundación benéfica de Bill y Melissa Gates. GAIN ofrece ayuda a las compañías para conseguir aranceles y tasas de impuestos favorables, y para lograr una revisión regulatoria más rápida de nuevos productos en los países meta. Además, destina fondos para que los gobiernos locales incrementen la demanda de alimentos fortificados, incluyendo campañas de relaciones públicas a gran escala o un “sello de aprobación” gubernamental. Este programa recibirá \$70 millones durante cinco años (inició en mayo de 2002). Estas medidas deberían ayudar a que Coca-Cola y P&G eduquen a las poblaciones meta acerca del valor de los alimentos y bebidas enriquecidas y para que compren esa clase de productos.

Desde luego, Coca-Cola y P&G pueden trabajar con los gobiernos por su cuenta, aunque tal vez surja desconfianza hacia sus acciones. Después de todo, se trata de organizaciones “lucrativas”, cuyos motivos serían sospechosos. GAIN tiene la ventaja de ser una organización sin fines de lucro.

En tanto que GAIN parece ser un recurso maravilloso para ayudar a los pueblos desnutridos, también ha recibido algunas críticas. Estas críticas plantean que vender o regalar alimentos fortificados no resuelve el problema subyacente de la pobreza, ni enseña a la gente buenos hábitos nutricionales. Además, de las vitaminas y minerales, muchos de los alimentos “fortificados” también contienen grandes cantidades de grasa, azúcar y sal. De este modo, por ejemplo, mientras que los alimentos ayudan a reducir la deficiencia de hierro, también podrían originar obesidad. Algunos observadores afirman que sería mejor enseñar a la gente a cultivar frutas y vegetales. El problema es que muchos seres humanos morirán por desnutrición antes de que se elimine la pobreza o los árboles den frutos.

También se deben resolver otros problemas. Una bebida fortificada como Vitango ayuda a disminuir la desnutrición, pero no eliminarla. La gente continuará necesitando a comer una variedad de alimentos, lo que hace que la educación sea muy importante. Recuerde que estos productos no contienen jugo, sino que son complementos y no sustitutos de una dieta adecuada. La falta de comprensión sobre el uso de productos ha originado dificultades a otras compañías, como la fórmula para bebés de Nestlé, cuando se usan de manera inapropiada.

Con todos estos problemas, ¿por qué Coca-Cola y P&G desarrollan tales productos? Una respuesta son las ventas y las utilidades futuras. Productos como Nutristar y Vitango podrían crear una base para lanzar otros productos de Coca-Cola o P&G, como bocadillos o jugos. Puesto que en todo el mundo las ventas de las bebidas carbonatadas se han desacelerado, estas bebidas fortificadas plantean una oportunidad de crecimiento para las compañías. Otra respuesta es “la buena voluntad”, y no sólo la buena voluntad de las compañías involucradas. Los ataques del 11 de septiembre de 2001 nos enseñaron que Estados Unidos es el foco de la envidia y el odio del mundo. Los esfuerzos por compartir la riqueza de tecnología e investigación en formas que mejoren la vida de otros seres humanos podría ser un determinante importante de futuros ataques y del crecimiento del terrorismo. Al ayudar a otros países del mundo, las corporaciones estadounidenses pueden ayudar a crear entornos donde pueda florecer la libertad. Un experto insiste en que cuando las corporaciones estadounidenses ayudan a los consumidores a comprar los bienes y servicios que sus compañías venden, también incrementan la capacidad del gobierno de la Casa Blanca para vender el país.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuáles de las críticas planteadas en el libro sobre el impacto del marketing en los consumidores, si acaso, se aplican en los casos de Vitango y Nutristar?
2. ¿Cuáles de las críticas sobre el impacto del marketing en la sociedad se aplican en los casos de Vitango y Nutristar?
3. ¿Podríamos considerar a Vitango y Nutristar marketing ilustrado? ¿Por qué?
4. ¿El desarrollo y el marketing de productos como los alimentos y las bebidas fortificadas son éticos y socialmente responsables?
5. ¿Cómo debería Coca-Cola realizar el marketing de Vitango?

Fuentes: Jill Bruss, “Reaching the World”, *Beverage Industry*, diciembre de 2001, p. 28+; Rance Crain, “U.S. Marketers Must Develop Products to Help Third World”, *Advertising Age*, 3 de diciembre de 2001, p. 20; Betsy McKay, “Drinks for Developing Countries”, *Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2001, p. B1, B6; Rachel Zimmerman, “Gates Fights Malnutrition with Cheese, Ketchup Incentives”, *Wall Street Journal*, 9 de mayo del 2002, p. B1; George Carpenter, “P&G and Sustainable Development-Finding Opportunity in Responsibility”, 1 de abril de 2003, obtenido de www.eu.pg.com/news/speeches/20030401insideout-carpenter.html; y “GAIN to Help China Improve Soy Sauce”, *SinoChina Daily Business News*, 24 de octubre de 2003, p. 1.

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing: Introducción

Como mercadólogo, usted necesitará un buen plan de marketing para dar enfoque y dirección a su marca, producto o compañía. Con un plan detallado, cualquier negocio estará mejor preparado para lanzar un nuevo producto o vender sus productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para recaudar fondos y llevar a cabo su labor. Incluso las dependencias gubernamentales organizan planes de marketing para iniciativas como crear conciencia pública sobre la importancia de una nutrición adecuada y promover un área turística.

El propósito y el contenido de un plan de marketing

A diferencia de un plan de negocios, que ofrece un panorama amplio de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización, un plan de marketing tiene una cobertura más limitada. El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. Además, el plan de marketing está vinculado con los planes de otros departamentos dentro de la organización. Suponga 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 disponer de los fondos para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar personal, etcétera. Sin el nivel adecuado de recursos y apoyo organizacional, ningún plan de marketing tendrá éxito.

Aunque la extensión y el diseño exactos varían de una compañía a otra, un plan de marketing por lo general incluye las secciones que se describen en la tabla X de la página Y. Los negocios más pequeños pueden crear planes de marketing más breves o menos formales; en tanto que las corporaciones a menudo requieren planes de marketing bastante estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, cada parte del plan debe describirse con gran detalle. En ocasiones, una empresa publica su plan de marketing en un sitio Web interno, permitiendo que los gerentes y los empleados en distintos lugares consulten secciones específicas, y colaboren agregando o modificando elementos.

El papel de la investigación

Los planes de marketing no se crean en el vacío. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, los mercadólogos necesitan actualizar información acerca del entorno, la competencia y los segmentos de mercado que atenderán. A menudo se inicia con el análisis de datos internos para evaluar la situación actual de marketing, complementado con inteligencia de marketing e investigaciones sobre el mercado general, la competencia, temas clave, así como amenazas y oportunidades. Conforme el plan se lleva a cabo, los mercadólogos utilizan la publicidad y otras formas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos e identificar áreas por mejorar, en caso de que los resultados no coincidan con lo estimado. Por último, los mercadólogos utilizan investigación de mercados para conocer más los requisitos, las expectativas, las percepciones y los niveles de satisfacción de sus clientes. Esta comprensión más profunda brinda las bases para crear una ventaja competitiva a través de decisiones de segmentación, selección y posicionamiento bien informadas. De este modo, el plan de marketing debería describir qué tipo de investigación de marketing se realizará, y la forma en que se aplicarán los hallazgos.

El papel de las relaciones

El plan de marketing indica cómo la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también moldea diversas relaciones tanto internas como externas. Primero, influye en la manera en que el personal de marketing trabajará entre sí y con otros departamentos para entregar valor y satisfacción a los clientes. Segundo, afecta la forma en que la compañía trabajará con los proveedores, distribuidores y socios estratégicos

para alcanzar los objetivos incluidos en el plan. Tercero, influye en los tratos que la compañía hace con otros implicados, incluyendo a legisladores, medios de comunicación y a la comunidad en su conjunto. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, y deberían tomarse en cuenta durante el desarrollo de un plan de marketing.

Del plan de marketing a la actividad de marketing

Las compañías generalmente elaboran planes de marketing anuales, aunque algunos planes cubren un periodo más largo. Los mercadólogos empiezan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos. Luego, después de que cada programa de acción inicia, los mercadólogos revisan los resultados, los comparan con lo proyectado, analizan cualquier diferencia y toman medidas correctivas en caso necesario. Algunos mercadólogos diseñan planes de contingencia, como se muestra en el siguiente ejemplo del plan, que aplican en caso de que haya ciertas situaciones. A causa de los cambios inevitables y en ocasiones impredecibles del entorno, los mercadólogos deben estar preparados para actualizar y adaptar planes de marketing en cualquier momento.

Para lograr una implementación y un control eficaces, el plan de marketing debería definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, itinerarios y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, ellos pueden comparar los gastos estimados con los gastos reales durante una semana, un mes u otro periodo. Los itinerarios permiten que los gerentes vean cuándo se suponía que las tareas tenían que completarse —y cuándo se terminaron en realidad. Los estándares de desempeño verifican los resultados de los programas de marketing, para saber si la compañía está avanzando hacia el logro de sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de desempeño son: participación de mercado, volumen de ventas, rentabilidad del producto y satisfacción del cliente.

Ejemplo del plan de marketing de Sonic

Esta sección muestra un ejemplo del plan de marketing de Sonic, una incipiente compañía ficticia. El primer producto de la compañía es el Sonic 1000, una agenda electrónica personal (PDA) multifuncional, también conocida como computadora de mano. Sonic competiría con palmOne, Hewlett-Packard y otros rivales bien establecidos en un mercado cada vez más saturado. Las anotaciones explican qué es lo que cada sección del plan debería incluir y porqué.

Resumen ejecutivo

Sonic se está preparando para lanzar una nueva PDA, la Sonic 1000, en un mercado maduro. A pesar del dominio de palmOne, líder de las PDA, podemos competir porque nuestra oferta combina características exclusivas a un precio con valor agregado. Nos dirigimos a segmentos específicos de los mercados de consumidores e industriales, aprovechando las oportunidades que plantea la mayor demanda de PDA inalámbricas, fáciles de usar y con una mayor funcionalidad para comunicaciones.

Los principales objetivos de marketing de este plan son lograr una participación del 3 por ciento en el mercado nacional durante el primer año, y la venta de 240,000 unidades. Los principales objetivos financieros son obtener ingresos por \$60 millones durante el primer año, lograr que las pérdidas durante el primer año sean menores a \$10 millones y lograr un punto de equilibrio al inicio del segundo año.

Situación de marketing actual

Sonic, fundada hace 18 meses por dos empresarios con experiencia en el mercado de las PC, está a punto de ingresar al mercado de las PDA, dominado por palmOne. En la actualidad, sin embargo, las ventas generales de PDA han disminuido, y la rentabilidad se ha visto seriamente afectada. El surgimiento de PDA multifuncionales y los teléfonos celulares avanzados ha incrementado la presión competitiva. El tamaño estimado del mercado de las PDA multifuncionales y de los teléfonos celulares es de \$63,700 millones, con un crecimiento estimado del 50 por ciento en los próximos cuatro años. Para ganar participación de mercado en dicho entorno, Sonic debe dirigirse a segmentos de mercados específicos, cuidadosamente elegidos.

Descripción del mercado

El mercado de Sonic se compone de consumidores y usuarios de negocios que necesitan almacenar, comunicar e intercambiar información de manera conveniente en cualquier momento. Los segmentos específicos que se abordarán durante el primer año incluyen a profesionales, estudiantes, corporaciones, empresarios y usuarios médicos. La tabla A1.1 muestra cómo la Sonic 1000 cubre las necesidades de consumidores y segmentos de negocios meta.

Los compradores de PDA también pueden elegir entre varios modelos con base en dos sistemas operativos distintos: uno creado por Palm y otro creado por Microsoft. Sonic utiliza el sistema Palm, que es el que domina el mercado, ya que miles de aplicaciones de programas de cómputo y dispositivos periféricos son compatibles con ese sistema. La proliferación de productos y el incremento de la competencia originaron precios más bajos y menores márgenes de utilidades. Los precios más bajos están aumentando las ventas de las PDA en el extremo más bajo del mercado de consumidores; pero a expensas del margen de ganancia. Los clientes que poseen PDA de primera generación están regresando al mercado para comprar nuevas unidades multifuncionales de última generación.

Revisión del producto

Nuestro primer producto, la Sonic PDA 1000, ofrece las siguientes características estándar:

- Reconocimiento de voz para ejecutar comandos y realizar comunicación con manos libres.
- Funcionalidad de telefonía celular incluida.
- Acceso inalámbrico a Internet y servicio de correo electrónico.
- Descarga de música en formato MP3 y capacidad de reproducción.
- Funciones completas de organización y comunicación, incluyendo calendario, agenda, pantalla de memorando, buscador de Internet, programa de correo electrónico, y programas de texto y mensajes instantáneos.

Esta sección resume las metas, las recomendaciones y los puntos fundamentales que ofrecen un panorama general para los altos ejecutivos, quienes deberán leer y aprobar el plan de marketing. Comúnmente, para conveniencia de la gerencia, esta sección va seguida de una tabla de contenido.

En esta sección, los gerentes de marketing analizan el mercado general, identifican los segmentos de mercado que atenderán y brindan información sobre la situación actual de la compañía.

Al describir los segmentos meta en forma detallada, los mercadólogos ofrecen un contexto para las estrategias de marketing y los programas de acción detallados, que se analizan posteriormente en el plan.

La gráfica 1 aclara los beneficios que las características del producto brindarán para satisfacer las necesidades de los clientes en cada segmento de mercado.

La revisión del producto debería 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 lanzamiento del producto.

TABLA A1.1 Necesidades y características/beneficios correspondientes de la PDA Sonic.

Segmento meta	Necesidad del cliente	Característica/beneficio correspondiente
Profesionales (mercado de consumidores)	<ul style="list-style-type: none"> • Permanecer en contacto en todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico inalámbrico para enviar y recibir cómodamente mensajes desde cualquier lugar; servicio de telefonía celular para comunicarse por voz desde cualquier lugar
Estudiantes (mercado de consumidores)	<ul style="list-style-type: none"> • Grabar información en todo momento • Realizar diversas funciones sin cargar muchos dispositivos • Expresar estilo e individualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de voz para grabar con manos libres • Compatible con varias aplicaciones y periféricos para una funcionalidad cómoda y poco costosa • Estuches de distintos colores y patrones permitan a los usuarios expresar diferentes estilos
Usuarios corporativos (mercado industrial)	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso y acceso de datos críticos en todo momento • Uso de tareas patentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compatible con una gran diversidad de programas • Adecuada para ajustarse a diversas tareas y redes corporativas
Empresarios (mercado industrial)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y tener acceso a contactos, detalles de itinerario 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso inalámbrico y con manos libres al calendario y libreta de direcciones para revisar citas y conectarse con asociados
Usuarios médicos (mercado industrial)	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar, intercambiar y tener acceso a registros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grabación e intercambio de información inalámbricos y con manos libres, para reducir el trabajo de oficina y aumentar la productividad

- Conectores que se adaptan a todos los dispositivos periféricos compatibles con palmOne.
- Capacidad de correr cualquier aplicación compatible con palmOne.
- Pantalla grande a color.
- Teclado.
- Base para sincronizar datos con PC.
- Variedad de estuches intercambiables de distintos colores y patrones.

Se estima que los ingresos del primer año sean de \$60 millones, con base en la venta de 240,000 unidades Sonic 1000, a un precio de mayoreo de \$250 cada una. Durante el segundo año, planeamos introducir la Sonic 2000, un producto más avanzado con las siguientes características estándar:

- Sistema de localización mundial para identificar lugares, obtener direcciones.
- Cámara digital integrada.
- Funciones de traducción para enviar texto en inglés como texto en español (se ofrecerán otros idiomas como opciones).

Revisión de la competencia

El creciente ingreso de compañías establecidas de cómputo y de teléfonos celulares ha presionado a los participantes de la industria a añadir características y disminuir los precios de forma continua. Otro factor es la competencia de dispositivos especializados de texto y mensajes por correo electrónico, como los dispositivos Blackberry. Los principales competidores son:

- **palmOne.** palmOne ha tenido algunos problemas financieros, en parte por la necesidad de reducir precios por razones competitivas. La adquisición de Handspring fortaleció el desarrollo de sus productos y amplió su mezcla de productos. Al ser el fabricante más reconocido de PDA, palmOne ha logrado una buena distribución en casi

El propósito de una revisión de la competencia consiste en identificar a los principales competidores, describir sus posiciones en el mercado y analizar brevemente sus estrategias.

TABLA A1.2 Productos y precios de PDA seleccionadas.

Competidor	Modelo	Características	Precio
palmOne	Tungsten C	Funciones PDA, funciones inalámbricas, pantalla a color, teclado pequeño, funciones inalámbricas	\$499
palmOne	M130	Funciones PDA, pantalla a color, funcionalidad expandible	\$199
Handspring	Treo 270	Funciones PDA y de telefonía celular, pantalla a color, teclado pequeño, micrófono; sin ranura de expansión	\$499
Samsung	i500	Funciones PDA, funciones de telefonía celular, reproductor de MP3, pantalla a color, funciones de video	\$599
Garmin	iQue 3600	Funciones PDA, tecnología de sistema de localización mundial, grabadora de voz, ranura de expansión, reproductor de MP3	\$589
Dell	Axim X5	Funciones PDA, pantalla a color, correo electrónico, grabadora de voz, altavoz expandible	\$199
Sony	Clie PEG-NX73V	Funciones PDA, cámara digital, teclado pequeño, juegos, programa de presentación, reproductor de MP3, grabadora de voz	\$499

todos los canales y está aumentando su distribución entre los vendedores nacionales del servicio de telefonía celular. En la actualidad, los productos de palmOne carecen de los programas de reconocimiento de voz que posee la Sonic 1000.

- **Hewlett-Packard.** HP está dirigiéndose a mercados de negocios con sus dispositivos iPAQ Pocket PC, muchos de los cuales tienen funciones inalámbricas que se adaptan a los usuarios corporativos. Para mayor seguridad, un modelo requiere de la huella digital y de una palabra clave para permitir el acceso. HP goza de una excelente distribución, y sus precios van desde menos de \$300 hasta más de \$600.
- **Garmin.** La iQue 3600 de Garmin fue la primera PDA con el sistema de localización mundial (GPS) incluido. A un precio de \$589, su programa de mapeo y el comando verbal eliminan la necesidad de un dispositivo automotriz. La PDA Garmin utiliza el sistema operativo Palm y tiene otras funciones únicas, como la grabadora digital de voz para informes breves.
- **Dell.** El precio más bajo del modelo básico de las PDA de Dell es \$199. Sin embargo, este producto es más grande que los productos competidores de palmOne y la funcionalidad inalámbrica no es una de sus características estándar. Se espera que este competidor de bajo costo, que vende directamente a los clientes, desarrolle modelos nuevos más pequeños a intervalos regulares.
- **Samsung.** Éste es uno de varios fabricantes que logró vincular funciones de telefonía celular con múltiples funciones de la PDA. Su i500 utiliza el sistema operativo de Palm, que permite descargas veloces de correo electrónico y MP3, reproduce videoclips y ofrece funciones de PDA como libreta de direcciones, calendario y marcado rápido.

A pesar de esta fuerte competencia, Sonic puede crearse una imagen definida y lograr reconocimiento entre sus segmentos meta. Nuestro acuerdo de otorgamiento de licencia con Cellport Systems nos permite ofrecer la función exclusiva de reconocimiento de voz para la operación con manos libres, un punto clave de diferenciación que marca una ventaja competitiva. En la tabla A1.2 se muestra una selección de productos PDA competitivos y sus precios.

Revisión de la distribución

Los productos marca Sonic se distribuirán a través de una red de detallistas con tiendas y sin tiendas, en los 50 mejores mercados del país. Entre los socios de canal más importantes que se han contactado se encuentran:

En esta sección, los mercadólogos elaboran una lista de los canales más importantes, ofrecen un panorama general del arreglo de cada canal, y mencionan cualquier nuevo desarrollo o tendencia.

- **Supertiendas de artículos para oficina.** Office Depot y Staples ofrecerán los productos Sonic en sus tiendas, sus catálogos y sus sitios Web.
- **Tiendas de computadoras.** Las tiendas Gateway ofrecerán los productos Sonic.
- **Tiendas electrónicas de especialidad.** Circuit City y Best Buy venderán las PDA Sonic.
- **Detallistas on line.** Amazon.com ofrecerá las PDA Sonic y, por una cuota promocional, le dará a Sonic un lugar destacado en su página principal durante el lanzamiento.

A pesar de que al principio la distribución estará restringida sólo a nuestro país, buscamos expandirnos a Estados Unidos y Canadá, de acuerdo con la demanda. Durante el primer año haremos hincapié en la promoción de ventas.

Fortalezas, debilidades, oportunidades y análisis de amenazas

Sonic cuenta con varias fortalezas fundamentales; no obstante, nuestra mayor debilidad es la falta de conciencia e imagen de marca. La principal oportunidad consiste en incrementar la demanda de las PDA multifuncionales que tienen ventajas específicas de comunicación. También enfrentamos la amenaza de la mayor competencia de la historia y la presión por bajar los precios. La tabla A1-3 resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Sonic.

Fortalezas

Sonic puede basarse en tres fortalezas importantes:

1. **Producto innovador.** Sonic 1000 incluye un sistema de reconocimiento de voz que simplifica su uso y permite operarla sin manos. También ofrece características como funcionalidad de telefonía celular integrada, comunicación inalámbrica y funciones de MP3.
2. **Compatibilidad.** Nuestra PDA puede trabajar con los cientos de dispositivos periféricos y aplicaciones compatibles con Palm que están disponibles en la actualidad.
3. **Precio.** Nuestro producto tiene un precio menor que el de los modelos multifuncionales de la competencia —los cuales no cuentan con reconocimiento de voz—, lo cual nos da una ventaja con los clientes que se interesan en el precio.

Debilidades

Al esperar para entrar al mercado de las PDA hasta que ocurriera la primera baja de precios y la consolidación de los competidores, Sonic ha aprendido del éxito y de los errores de otros. Sin embargo, tenemos dos debilidades principales:

Las fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos.

Las debilidades son elementos internos que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

TABLA A1.3 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Sonic.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Funciones de reconocimiento de voz y múltiples funciones valoradas por los clientes• Precio por valor• Compatibilidad con dispositivos Palm	<ul style="list-style-type: none">• Falta de conciencia e imagen de marca• Más pesado que la mayoría de los modelos de la competencia
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente de sistemas de comunicación múltiple• Disponibilidad de diversas series de dispositivos• Disponibilidad de aplicaciones para clientes y usuarios industriales	<ul style="list-style-type: none">• Competencia creciente• Presión por bajar los precios• Vida de producto reducida

Las oportunidades son elementos externos de la compañía que podría explotar para su beneficio.

Las amenazas son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar el desempeño de la compañía.

Los objetivos de la compañía deberían definirse en términos específicos, de manera que la gerencia mida el progreso y, en caso necesario, tome medidas correctivas para continuar en la dirección correcta. Esta sección describe cualquier tema importante que afecte la estrategia y la implementación de marketing de la compañía.

1. **Falta de conciencia de marca.** De inicio, Sonic aún no ha establecido una marca o imagen en el mercado; mientras que palmOne y otros rivales poseen un fuerte reconocimiento de marca. Esta área se abordará con promoción.
2. **Mayor peso.** Para incluir sus características multifuncionales, el modelo Sonic 1000 es algo más pesado que la mayoría de los modelos de la competencia. Para contrarrestar esto, haremos hincapié en nuestras características funcionales y al precio con valor agregado, dos fortalezas competitivas importantes.

Oportunidades

Sonic puede tomar ventaja de tres importantes oportunidades de mercado:

1. **Creciente demanda por sistemas de comunicación múltiple.** Está proyectado que el mercado de PDA con conexión inalámbrica a Internet y funcionalidad de telefonía celular crecerá con mayor rapidez, en comparación con el mercado de los modelos alámbricos. Un mayor número de prospectos están observando a usuarios de PDA en el trabajo y el ámbito académico, lo cual se está incrementando la demanda primaria. Además, los clientes que adquirieron los primeros modelos ahora los están actualizando.
2. **Dispositivos periféricos.** Existen más dispositivos periféricos, como cámaras digitales y sistema de localización mundial, para las PDA, que utilizan el sistema operativo Palm. Los consumidores y los clientes industriales que están interesados en cualquiera de tales dispositivos periféricos, verán a Sonic 1000 como un aparato con un buen precio por su valor, que es capaz de expandirse de forma rápida y cómoda para múltiples funciones.
3. **Diversas aplicaciones.** El amplio rango de aplicaciones de los programas compatibles con Palm, disponibles para el hogar y los negocios, permite que la PDA Sonic satisfaga necesidades tanto de comunicación como de información.

Amenazas

Enfrentamos tres amenazas principales en la introducción de la Sonic 1000:

1. **Competencia creciente.** Cada vez más compañías están ingresando en el mercado nacional de PDA, con modelos que ofrecen algunas, pero no todas las características ni los beneficios de la PDA de Sonic. Por lo tanto, las comunicaciones de marketing de Sonic deben destacar nuestra clara diferenciación y nuestro precio con valor agregado.
2. **Presión para bajar los precios.** La creciente competencia y las estrategias de participación de mercado están bajando los precios de las PDA. No obstante, nuestro objetivo de lograr una utilidad del 10 por ciento en las ventas del segundo año del modelo original es realista, dados los márgenes bajos del mercado de PDA.
3. **Ciclo de vida reducido del producto.** Aparentemente las PDA están llegando a la etapa de madurez de su ciclo vital con mayor rapidez que productos tecnológicos anteriores. Tenemos planes de contingencia para mantener el crecimiento de las ventas al agregar nuevas características, abordar segmentos adicionales y ajustar los precios.

Objetivos y problemas

Hemos establecido objetivos desafiantes pero factibles para el primero y segundo años de entrada al mercado.

Objetivos del primer año

Durante el primer año de Sonic 1000 en el mercado, esperamos tener una participación del 3 por ciento en el mercado nacional de las PDA, gracias a un volumen de ventas de 240,000 unidades.

Objetivos del segundo año

Nuestros objetivos durante el segundo año son alcanzar una participación del 6 por ciento, basada en la venta de dos modelos, y alcanzar un punto de equilibrio a inicios de este periodo.

Problemas

Un problema importante es nuestra capacidad para establecerse un nombre de marca reconocido, vinculado con un posicionamiento significativo. Tendremos que invertir mu-

cho en marketing para crear una imagen de marca memorable y distintiva que proyecte innovación, calidad y valor. También debemos medir el reconocimiento y la respuesta para ajustar nuestras actividades de marketing en caso necesario.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de Sonic se basa en un posicionamiento de diferenciación de producto. Nuestros principales consumidores meta son profesionistas con ingresos medios y altos que necesiten un dispositivo portátil para coordinar sus ocupados itinerarios, y comunicarse con la familia y sus colegas. Nuestros consumidores meta secundarios son los estudiantes de bachillerato, universidad y posgrado que requieren un aparato multifuncional. Este segmento puede describirse demográficamente por edad (16-30) y por su nivel académico.

Nuestros principales clientes industriales son las corporaciones de tamaño medio a grande que deseen que sus gerentes y empleados estén en contacto, y que ingresen o revisen datos críticos en cualquier momento. Este segmento consiste en compañías con ventas de más de \$25 millones al año, y más de 100 empleados. Nuestros consumidores industriales meta secundarios son los empresarios y los propietarios de negocios pequeños. También abarcamos a los usuarios médicos que desean reducir el papeleo, y actualizar o tener acceso a los expedientes médicos de sus pacientes.

Cada una de las cuatro estrategias de mezcla de marketing comunicará la diferenciación de Sonic a los segmentos de mercado meta identificados anteriormente.

Posicionamiento

Con la diferenciación de producto, estamos posicionando la PDA Sonic como el modelo más versátil, cómodo y con valor agregado para uso personal y profesional. La estrategia de marketing se enfocará en el sistema de reconocimiento de voz, la principal característica que destaca a la Sonic 1000.

Estrategia de producto

La Sonic 1000, incluyendo todas las características descritas en la sección de “Revisión del producto”, se venderá con una garantía de un año. Introduciremos un modelo más compacto y avanzado (Sonic 2000) durante el próximo año, con funcionalidad GPS y otras características. La construcción de la marca Sonic es parte integral de nuestra estrategia de producto. Nuestra marca y el logotipo (el rayo amarillo distintivo de Sonic) se exhibirán en el producto y su empaque, y se reforzarán por su notoriedad en la campaña de marketing introductoria.

Estrategia de precio

La Sonic 1000 se lanzará con un precio estimado de \$250 al mayoreo y de \$350 al detalle, por cada unidad. Esperamos bajar el precio de este primer modelo cuando amplíemos la línea del producto con el lanzamiento de la Sonic 2000, que tendrá un precio de \$350 por unidad al mayoreo. Estos precios reflejan una estrategia que sirve para 1. atraer asociados de canal deseables, y 2. tomar participación del mercado de palmOne.

Estrategia de distribución

Nuestra estrategia de canal consiste en utilizar una distribución selectiva para que las PDAs Sonic se vendan a través de distribuidores reconocidos y detallistas *on line*. Durante el primer año, agregaremos asociados de canal hasta que tengamos una cobertura en todos los principales mercados nacionales, y el producto esté incluido en los principales catálogos electrónicos y sitios Web. Además, investigaremos la distribución a través de las tiendas de telefonía celular de los principales proveedores como Cingular Wireless. En apoyo a nuestros socios de canal, Sonic brindará productos de demostración, folletos con especificaciones detalladas, fotografías a todo color y exhibidores del producto. También ofreceremos términos comerciales especiales para los detallistas que realicen pedidos de alto volumen.

Estrategia de comunicaciones de marketing

Al integrar todos los mensajes en todos los medios de comunicación, reforzaremos el nombre de la marca y los principales puntos de diferenciación del producto, en especial nuestra característica exclusiva de reconocimiento de voz. Investigaciones sobre los patrones de consumo en los medios ayudarán para que nuestra agencia de publicidad elija

Un posicionamiento construido a partir de diferencias significativas, apoyado por una estrategia y una implementación adecuadas, ayudaría a la compañía a lograr una ventaja competitiva.

Estas secciones resumen la lógica general que guiará las decisiones que se tomen respecto de la mezcla de marketing, durante el periodo cubierto por el plan.

los medios y los horarios adecuados para llegar a los prospectos, antes y durante la introducción del producto. A partir de ese momento, los anuncios aparecerán de forma intermitente para mantener la conciencia de marca y para comunicar diversos mensajes de diferenciación. La agencia también coordinará las campañas de relaciones públicas para construir la marca Sonic y apoyar el mensaje de diferenciación. Para atraer la atención del mercado y fomentar las ventas, ofreceremos un estuche de piel como bonificación por tiempo limitado, para atraer, retener y motivar a los asociados de canal en una estrategia de empuje, usaremos promociones de venta comercial y ventas personales con los asociados de canal. Hasta que la marca Sonic esté establecida, nuestras comunicaciones alentarán las compras a través de los asociados de canal y no a través de nuestro sitio Web.

Investigación de marketing

Con el uso de investigación, identificamos las características y los beneficios específicos que valoran nuestros segmentos de mercado meta. La retroalimentación de las pruebas de mercado, encuestas y grupos de enfoque nos ayudarán a desarrollar la Sonic 2000. También estamos midiendo y analizando las actitudes de los clientes hacia las marcas y los productos de la competencia. Investigaciones sobre la conciencia de marca nos ayudarán a determinar la eficacia y la eficiencia de nuestros mensajes y medios de comunicación. Por último, realizaremos estudios de satisfacción del cliente para evaluar la reacción del mercado.

Organización de marketing

La directora general, Jane Melody, asume la responsabilidad general de la estrategia y la dirección de marketing. La figura A1.1 muestra la estructura de la organización de marketing, que incluye a ocho personas. Sonic contrató a Worldwide Marketing para manejar campañas nacionales de ventas, promociones de ventas comerciales y de consumidores, y las actividades de relaciones públicas.

Programas de acción

El modelo Sonic 1000 se introducirá en febrero. A continuación se muestran los resúmenes de los programas de acción que usaremos durante los primeros seis meses del próximo año, para lograr nuestros objetivos establecidos.

Enero

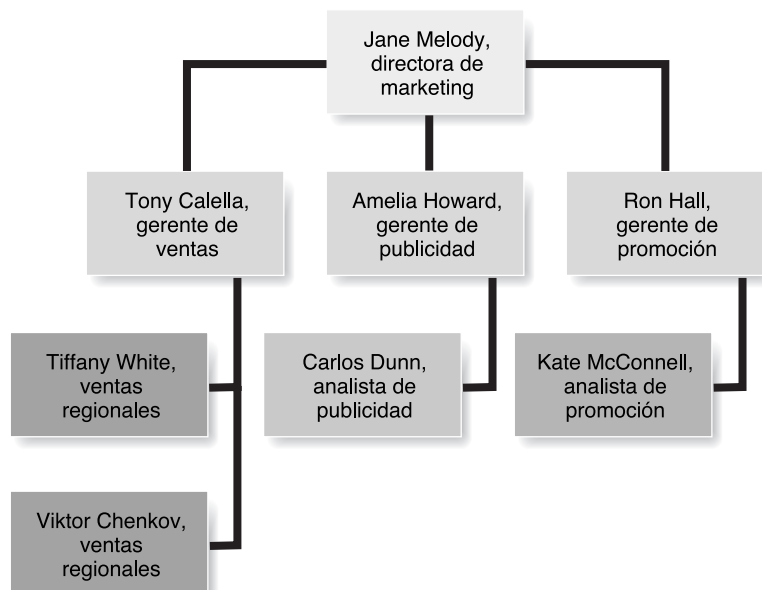
Iniciaremos una campaña de promoción de ventas comerciales de \$200,000 para educar a los distribuidores y generar expectativas por el lanzamiento del producto en febrero. Montaremos exhibiciones en las principales ferias comerciales de productos electrónicos.

En esta sección, la gerencia debería explicar cómo se utilizará la investigación de marketing para apoyar el desarrollo, la implementación y la evaluación de las estrategias y los programas de acción.

El departamento de marketing se puede organizar por su función, como en este ejemplo, por geografía, por producto o por cliente (o por alguna combinación de éstos).

Los programas de acción deberían coordinarse con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo producción, finanzas, compras, etc.

FIGURA A1.1
Organización de marketing de Sonic.



cos y daremos muestras a revisores de productos, líderes de opinión y celebridades como parte de nuestra estrategia de relaciones públicas. Nuestro personal de capacitación trabajará con el personal de ventas de las principales cadenas detallistas para explicar las características, los beneficios y las ventajas competitivas de Sonic 1000.

Febrero

Iniciaremos una campaña impresa, de radio e Internet, integrada, dirigida a profesionistas y consumidores. La campaña mostrará lo rápido que los usuarios de la PDA Sonic pueden realizar sus tareas utilizando el reconocimiento de voz. Esta campaña multimedia estará apoyada por señalización (carteles) en el punto de ventas y por especiales sólo *on line*.

Marzo

Conforme la campaña publicitaria multimedia se lleve a cabo, añadiremos tácticas de promoción de ventas al consumidor, como el obsequio de estuches de piel como bonificación. También distribuiremos nuevos exhibidores en puntos de compra para apoyar a nuestros vendedores al detalle.

Abril

Tendremos un concurso de ventas comerciales, con premios para el vendedor y la organización de ventas al detalle que logre vender el mayor número de PDA Sonic durante un periodo de cuatro semanas.

Mayo

Este mes planeamos lanzar una nueva campaña publicitaria a nivel nacional. Los anuncios de radio incluirán voces de celebridades utilizando el sistema de reconocimiento de voz para operar sus PDA Sonic. Los anuncios impresos mostrarán a las celebridades utilizando sus PDA Sonic.

Junio

Nuestra campaña de radio agregará una nueva frase publicitaria que promoverá a la Sonic 100 como regalo de graduación. También montaremos una exhibición en la feria semestral de productos electrónicos y entregaremos a nuestros asociados de canal nuevos folletos con comparaciones competitivas, para que lo utilicen como auxiliares de ventas. Además, revisaremos y analizaremos los resultados de encuestas de satisfacción de los clientes para usarlos en promociones futuras, y como retroalimentación para las actividades de producto y marketing.

Presupuestos

Estimamos que los ingresos de ventas del modelo Sonic 1000, durante el primer año, serán de \$60 millones, con un precio de venta al mayoreo de \$250 por unidad y costos variables de \$150 por unidad, para un volumen de ventas de 240,000 unidades. Anticipamos una pérdida durante el primer año de hasta \$10 millones en el modelo Sonic 1000. Los cálculos del punto de equilibrio indican que la Sonic 1000 será redituable cuando el volumen de ventas rebase las 267,500 unidades, a inicios del segundo año del producto. Nuestro análisis del punto de equilibrio de la primer PDA Sonic supone una utilidad al mayoreo por unidad de \$250, un costo variable de \$150 por unidad y costos fijos estimados de \$26,750,000 durante el primer año. Con base en tales supuestos, el cálculo del punto de equilibrio es:

$$\frac{26,750,000}{\$250 - \$150} = 267,500 \text{ unidades}$$

Controles

Estamos planeando estrictas medidas de control para supervisar de forma estrecha la satisfacción del cliente con la calidad y el servicio. Esto nos permitirá reaccionar con gran rapidez para corregir cualquier problema que surja. Otras señales de advertencia tempranas que se verificarán, de cualquier desviación del plan, son las ventas mensuales (por segmento y por canal) y los gastos mensuales.

Los presupuestos tienen dos propósitos fundamentales: Proteger la rentabilidad y ayudar a los gerentes a planear los gastos, el itinerario y las operaciones relacionadas con cada programa de acción.

Los controles ayudan a los gerentes a medir resultados después de implementar el plan, y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesiten medidas correctivas.

Herramientas del plan de marketing

Prentice Hall ofrece dos recursos valiosos para desarrollar el plan de marketing:

- *The Marketing Plan: A Handbook*, de Marian Burk Wood, explica el proceso de creación de un plan de marketing, incluyendo listas de control, ejemplos de la vida real y una lista de los sitios Web relacionados con el marketing.
- El programa de cómputo Marketing Plan Pro es un software galardonado que incluye ejemplos de planes de marketing, guías paso a paso, tutoriales y gráficas adaptables para documentar un plan de marketing.

Fuentes: La información de antecedentes y los datos de mercado se adaptaron de: Pui-Wing Tam, "Palm Unveils palmOne Name, after Breakup", Wall Street Journal, 18 de agosto de 2003, p. B4; Elaine C. Y. Chen, "Lean, Mean Multimedia Machine", Laptop, agosto de 2003, p. 20; Michael, V. Copeland, Om Malik y Rafe Needleman, "The Next Big Thing", Business 2.0, julio de 2003, pp. 62-69; Steve Hamm, "Tech Comes Out Swinging", Business Week, 23 de junio de 2003, p. 62-66; "Dell Rides Wireless Wave", eWeek, 7 de Julio de 2003, <http://www.eweek.com>; Stephen H. Wildstrom, "Wi-Fi Handhelds? Not for the Footloose", Business Week, 16 de junio de 2003, p. 24; Bob Brewin, "Palm to Buy Handspring to Boister Hardware Unit", Computerworld, 9 de junio de 2003, p. 12; "PDAs with Phones", PC Magazine, 6 de mayo de 2003, p. 108; "Handheld Market Declines in 2002", Health Management Technology, marzo de 2003, p. 6; Bob Brewin, "Palm Slashes Pricing to Match the Competition", Computerworld, 10 de febrero de 2003, p. 36.

Apéndice 2

CÓMO MEDIR Y PRONOSTICAR LA DEMANDA

Cuando una compañía encuentra un mercado atractivo, debe estimar cuidadosamente su tamaño actual y su futuro potencial. En este apéndice se muestran los principios y las herramientas para medir y pronosticar la demanda del mercado.

Si las compañías desean desarrollar estrategias eficaces para dirigir y administrar sus campañas de marketing, deben ser hábiles para medir la demanda *actual* del mercado y para estimar la demanda *futura*. Quizá la compañía pierda muchas utilidades si sobrestima o subestima el mercado. Las estimaciones demasiado optimistas de la demanda actual o futura podrían dar como resultado un exceso de capacidades o de inventarios. Subestimar la demanda implicaría la pérdida de ventas y de oportunidades para obtener utilidades.

Medición de la demanda actual del mercado

Los mercadólogos tratan de estimar tres aspectos diferentes de la demanda actual de mercado: la *demanda total del mercado*, la *demanda del mercado por área*, y las *ventas reales y participación del mercado*.

Estimación de la demanda total del mercado

Demanda total del mercado

Volumen de un producto o servicio que sería adquirido por un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y mezcla de esfuerzo de marketing industrial definidos.

Potencial de mercado

Límite superior de la demanda de mercado.

Demanda primaria

Demanda total de todas las marcas de un producto o servicio dado.

Demanda selectiva

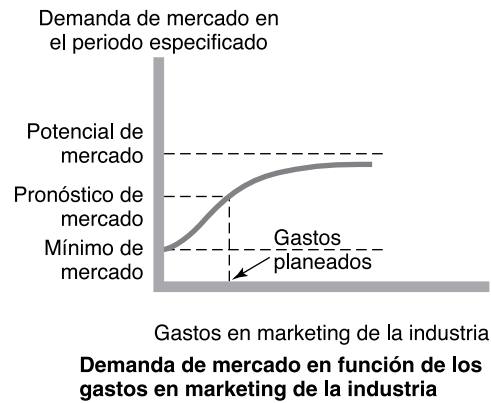
Demanda de la marca de un producto o servicio dado.

La **demanda total del mercado** de un producto o servicio es el volumen total que sería adquirido por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial. La demanda total del mercado no es una cantidad fija, sino que es una función de las condiciones establecidas. Por ejemplo, la demanda total del mercado de helado del próximo año en el país dependerá de la cantidad que gasten en marketing compañías como Holanda, Häagen-Dazs, Nestlé y otras marcas. También dependerá de varios factores del entorno, desde el nivel de salud de los consumidores, hasta el clima en áreas clave del mercado. La demanda de las marcas de helado de primera estará afectada por las condiciones económicas.

En la figura A2.1 se muestra la relación entre la demanda total de mercado y diversas condiciones de mercado. El eje horizontal indica posibles niveles de gastos en marketing de la industria en un periodo determinado. El eje vertical muestra el nivel de demanda resultante. La curva muestra el nivel estimado de la demanda de mercado a distintos niveles de esfuerzo de marketing de la industria. Sin gastos de marketing, habría cierto nivel mínimo de ventas. Un mayor gasto en marketing originará niveles más altos de demanda, primero a una tasa creciente y después a una decreciente. Los esfuerzos de marketing que rebasan cierto nivel no provocarán un aumento significativo en la demanda. El límite superior de la demanda de mercado se denomina **potencial de mercado**. El pronóstico de mercado para la industria muestra el nivel esperado de la demanda de mercado, correspondiente al nivel planeado de actividades de marketing en la industria, en el entorno determinado.

A menudo, las compañías que venden en mercados maduros consideran una **demanda primaria**, es decir, la demanda total de todas las marcas de un producto o servicio dado, y concentran sus recursos de marketing en la creación de una **demanda selectiva**, una demanda por su marca de producto o servicio. Por ejemplo, en Estados Unidos, donde Coca-Cola enfrenta un mercado de bebidas gaseosas maduro, la compañía dirige la mayor parte de sus actividades de marketing a crear una preferencia por Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite y sus otras marcas. Sin embargo, en países como China o Rusia, que se caracterizan por tener un potencial de mercado enorme, pero aún no explotado, Coca-Cola intenta crear la demanda primaria de gaseosas, así como la preferencia por sus propias marcas.

FIGURA A2.1
Demanda de mercado.



Las compañías desarrollan diversos métodos prácticos para estimar la demanda total de mercado. Aquí se incluyen dos. Suponga que Sony Music México desea estimar las ventas anuales totales de los discos compactos grabados. Una forma común de estimar la demanda total de mercado es la siguiente:

$$Q = n \times q \times p$$

donde Q = demanda total de mercado
 n = número de compradores en el mercado
 q = cantidad adquirida por un comprador promedio al año
 p = precio de una unidad promedio.

Por lo tanto, si hay 100 millones de compradores de discos compactos cada año, el comprador promedio adquiere 6 discos al año, y el precio promedio es de \$14, entonces la demanda total del mercado de discos es de 8.4 mil millones ($= 100,000,000 \times 6 \times \14).

Una variante de este enfoque es el *método de proporción en cadena*, el cual implica multiplicar un número base por una cadena de porcentajes de ajuste. Por ejemplo, suponga que Sony quiere estimar la demanda de su nueva línea de cámaras digitales premium, la cual almacena un gran número de imágenes digitales de alta calidad, que luego se transfieren a una computadora personal para modificar su tamaño, cortarlas, ampliarlas, agruparlas e imprimirlas. Las nuevas cámaras digitales Sony tienen precios más altos que los modelos digitales anteriores y que las cámaras ordinarias de película. Entonces, Sony primero planea dirigirse sólo a aficionados a la fotografía que cuenten con computadoras en casa y suficientes recursos como para adquirir las nuevas cámaras. Sony puede estimar la demanda en México utilizando una cadena de cálculos como la siguiente:

Número total de hogares mexicanos

- × El porcentaje de hogares mexicanos que cuentan con uno o más fotógrafos aficionados serios.
- × El porcentaje de esos hogares que tienen una PC.
- × El porcentaje de hogares con PC que cuentan con un ingreso disponible suficiente para comprar la nueva cámara digital Sony.

Esta sencilla serie de cálculos tan sólo daría una estimación burda de la demanda potencial. Sin embargo, series más detalladas en las cuales intervengan segmentos adicionales y otros factores calificadores producirían estimaciones más exactas y refinadas.

Estimación de la demanda del mercado por área

Las compañías enfrentan el problema de seleccionar los mejores territorios de ventas y asignar su presupuesto de marketing de forma óptima entre dichos territorios. Por lo tanto, necesitan estimar el potencial de mercado de distintos ciudades, estados y países. Hay dos métodos principales: el *método de construcción de mercado*, que utilizan principalmente las empresas de artículos para negocios, y el *método de índice de factor de mercado*, que utilizan principalmente las empresas de artículos para el consumidor.

Método de construcción de mercado

Método de pronóstico que identifica factores de mercado que se correlacionan con el potencial de mercado y los combina para obtener un índice ponderado.

Método de construcción de mercado

El **método de construcción de mercado** requiere identificar a todos los compradores potenciales en cada mercado y estimar sus posibles compras. Suponga que un fabricante de instrumentos para minería desarrolló un instrumento que puede utilizarse en el campo para probar la proporción real de oro o plata en minas que contienen metales. Con tal instrumento, los mineros no perderían su tiempo excavando en depósitos minerales que contienen muy poco oro o plata para ser comercialmente rentables. El fabricante quiere vender el instrumento a \$10,000, y calcula que cada mina comprará uno o más de ellos, dependiendo de su tamaño. La compañía busca determinar el potencial de mercado de este instrumento en cada estado minero, y contrataría un vendedor para cubrir cada estado que tenga un potencial de mercado mayor a \$300,000. La empresa desea empezar determinando el potencial de mercado en Colorado.

Para estimar el potencial de mercado de Colorado, el fabricante puede consultar el North American Industrial Classification System (NAICS), desarrollado por U.S. Bureau of the Census. El NAICS es el sistema de codificación del gobierno para clasificar las industrias, con el propósito de reunir y reportar datos, según el proceso que utilicen para producir bienes y servicios. A cada grupo industrial importante se le asigna un código de dos dígitos —la minería tiene el número 21. Dentro de la minería hay más divisiones (la categoría de minas de oro y de plata tiene el número de código 21222). Por último, las minas de oro y plata se subdividen en otros grupos NAICS, con códigos de seis dígitos (el del oro es 212221 y el de la plata es 212222).

Luego, el fabricante puede recurrir a la U.S. Census of Mining para determinar el número de operaciones de extracción de oro y plata en cada estado, su ubicación dentro del estado, y el número de empleados, la cantidad de ventas anuales y el valor neto. Suponga que al consultar el censo de Colorado, la compañía encuentra los datos de las columnas 1 y 2 de la tabla A2.1. Entonces, la empresa prepara la estimación de potencial de mercado que se muestra en la tabla. La columna 1 clasifica las minas en tres grupos, con base en el número de empleados. La columna 2 indica el número de minas que hay en cada grupo. La columna 3 muestra el número potencial de instrumentos que podrían adquirir las minas de cada tamaño. La columna 4 indica el potencial de mercado unitario (la columna 2 multiplicada por la columna 3). Por último, la columna 5 muestra el potencial de mercado en dólares, dado que cada instrumento se vende en \$1,000. En este ejemplo, Colorado tiene un potencial de mercado de \$370,000. Por lo tanto, el fabricante de instrumentos para minería contrataría a un vendedor para Colorado. De la misma forma, las compañías de otras industrias pueden utilizar el método de construcción de mercado para estimar el potencial de mercado en áreas específicas.

Método de índice de factor de mercado

Las compañías que venden artículos de consumo también deben estimar potenciales de mercado por áreas. Considere el siguiente ejemplo: Un fabricante de camisas de vestir para caballero desea evaluar su desempeño en ventas, en relación con el potencial de mercado, en varias áreas de mercado importantes, empezando por Indianápolis. La compañía estima que el potencial total nacional del mercado de camisas de vestir es de aproximadamente 2 mil millones de dólares al año. Las ventas nacionales actuales de la compañía son de \$140 millones, alrededor de un 7 por ciento de participación en el mercado potencial total. Sus ventas en el área metropolitana de Indianápolis son de \$1,100,000, y quiere saber si su participación en este mercado es mayor o menor que su porcentaje de participación en el mercado nacional del 7 por ciento. Para calcular esto, la compañía primero necesita estimar el potencial de mercado en el área de Indianápolis.

TABLA A2.1 Método de construcción de mercado por medio del NAICS: Potencial del mercado de instrumentos en Colorado.

<i>NAICS</i>	<i>(1) Número de empleados</i>	<i>(2) Número de minas</i>	<i>(3) Número potencial de instrumentos por tamaño</i>	<i>(4) Potencial de mercado unitario (a \$1,000 cada uno)</i>	<i>(5) Potencial de mercado monetario</i>
212221 (minas de oro)	Menos de 10	40	1	40	\$110,000
	De 10 a 50	20	2	40	
	Más de 50	10	3	30	
		70		110	
212222 (minas de plata)	Menos de 10	80	1	80	\$260,000
	De 10 a 50	50	2	100	
	Más de 50	20	4	80	
		150		260	
					\$370,000

Método de índice de factor de mercado

Método de pronóstico que requiere identificar a los compradores potenciales en cada mercado y estimar su potencial de compra.

Un método común para calcular el potencial de mercado por área es el **método de índice de factor de mercado**, el cual identifica factores de mercado que se correlacionan con el potencial de mercado y los combina para obtener un índice ponderado. Un excelente ejemplo de este método se denomina *índice del poder de compra*, el cual se publica cada año en la revista *Sales & Marketing Management* en su *Encuesta de Poder de Compra*. Esta encuesta estima el poder de compra o “capacidad adquisitiva” de cada región, estado y área metropolitana del país. El índice de poder de compra se basa en tres factores: la fracción de la *población*, el *ingreso eficaz para comprar* y las *ventas al detalle* del país que corresponde al área en cuestión. El índice de poder de compra (IPC) de un área específica está dado por:

$$\begin{aligned} \text{IPC} = & 0.2 \times \text{porcentaje de la población nacional que vive en el área} \\ & + 0.5 \times \text{el porcentaje del ingreso eficaz para compras en el área} \\ & + 0.3 \times \text{el porcentaje de ventas al detalle nacional del área.} \end{aligned}$$

Con este índice, el fabricante de camisas busca el área metropolitana de Indianápolis y encuentra que este mercado incluye al 0.5596 por ciento de la población del país, el 0.5984 por ciento del ingreso eficaz para compras del país y el 0.6594 por ciento de las ventas al detalle del país. De este modo, el índice de poder de compra de Indianápolis es:

$$\text{IPC} = (0.2 \times 0.5596) + (0.5 \times 0.5984) + (0.3 \times 0.6594) = 0.6089.$$

Es decir, Indianápolis debe representar el 0.6089 por ciento de la demanda potencial total de camisas de vestir en Estados Unidos. Como el potencial nacional total es de \$2 mil millones al año, el potencial total de Indianápolis es de \$2 mil millones \times 0.006089 = \$12,178,000. Por lo tanto, las ventas de \$1,100,000 de la compañía en Indianápolis representan una participación de \$1,100,000/\$12,178,000 = 9.03 por ciento del potencial de mercado del área. Comparada con la participación en el mercado nacional del 7 por ciento, parece que la compañía está teniendo más éxito en Indianápolis que en otras partes del país.

Muchas compañías calculan medidas adicionales de la demanda de una área. Los mercadólogos ahora pueden refinar medidas de estado por estado y ciudad por ciudad, al nivel de distritos censales o códigos postales. Los distritos censales son áreas pequeñas, aproximadamente del tamaño de un vecindario, y las áreas de código postal (designadas por la Oficina Postal del país) son áreas más grandes, a menudo del tamaño de poblados pequeños. Existe información sobre el tamaño de la población, el ingreso familiar y otras características para cada tipo de unidad. Los mercadólogos pueden utilizar estos datos para estimar la demanda en los vecindarios y otras unidades geográficas más pequeñas dentro de ciudades grandes.

Estimación de ventas reales y participación en el mercado

Además de estimar la demanda total y por área, a una compañía le interesa conocer las ventas reales de la industria en su mercado. Para ello, es preciso identificar a los competidores y estimar sus ventas.

Las asociaciones industriales a menudo recaban y publican cifras de ventas totales de la industria, aunque no las ventas de compañías individuales. De este modo, cada compañía puede evaluar su desempeño comparándolo con el de la industria en su conjunto. Supongamos que las ventas de una compañía crecen a razón del 5 por ciento anual y que las ventas de la industria crecen a razón del 10 por ciento anual. Esta compañía en realidad está perdiendo su posición relativa en la industria.

Otra forma de estimar las ventas es comprar informes de bufetes de investigación de mercados que auditan las ventas totales y las ventas por marca. Por ejemplo, Nielsen Media Research audita las ventas al detalle en diversas categorías de productos en supermercados y farmacias, y venden esta información a compañías interesadas. Una compañía obtiene datos sobre las ventas totales de categorías de productos y también sobre ventas de marcas, y compara su desempeño con el de la industria en general o con cualquier competidor dado, para ver si está avanzando o retrocediendo en su posición relativa.

Pronóstico de la demanda futura

Pronosticar

Estimar la demanda futura anticipando lo que probablemente harán los compradores en un conjunto de condiciones dadas.

Pronosticar es el arte de estimar la demanda futura anticipando lo que probablemente harán los compradores en un conjunto de circunstancias futuras. Muy pocos productos o servicios se prestan a una fácil pronosticación, y aquellos que lo hacen por lo general incluyen un producto con ventas consistentes o en crecimiento, en una situación competitiva estable. Sin embargo, la mayoría de los mercados no tienen una demanda total o por compañía estable, de manera que el pronóstico se convierte en un factor clave para el éxito de las empresas.

Las compañías suelen utilizar un procedimiento de tres etapas para calcular un pronóstico de ventas. Primero, las empresas realizan un *pronóstico ambiental*, seguido de un *pronós-*

tico de la industria y de un *pronóstico de ventas de la compañía*. El pronóstico ambiental requiere proyectar la inflación, el desempleo, las tasas de interés, el gasto y el ahorro de los consumidores, la inversión productiva, los gastos del gobierno, las exportaciones netas y otros sucesos del entorno que son importantes para la compañía. El resultado es el pronóstico del producto interno bruto, que se utiliza junto con otros indicadores para estimar las ventas de la industria. Luego, la compañía prepara su pronóstico de ventas suponiendo que ganará cierta participación de las ventas de la industria.

Las compañías utilizan diversas técnicas específicas para pronosticar sus ventas. En la tabla A2.2 se muestran varias de estas técnicas. Todos los pronósticos se realizan con base en uno de tres tipos de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho. La primera base —*lo que la gente dice*— implica sondear las opiniones de los compradores o de quienes están cerca de ellos, como los vendedores o expertos externos. Esto incluye tres métodos: encuestas de intenciones de los compradores, resúmenes de las opiniones de la fuerza de ventas y opiniones de expertos. Hacer un pronóstico a partir de lo que *la gente hace* implica colocar el producto en un mercado de prueba para evaluar la respuesta de los compradores. La última base —*lo que la gente ha hecho*— implica analizar registros de conductas de compras anteriores, utilizar análisis de series de tiempo o un análisis estadístico de la demanda.

Encuesta de intenciones de los compradores

Una forma de pronosticar lo que harán los compradores es preguntárselos directamente. Las encuestas son especialmente valiosas si los compradores tienen intenciones claramente establecidas, si las llevarán a cabo y si pueden describirlas a los entrevistadores. Sin embargo, en ocasiones esto no sucede, y los mercadólogos deben tener cuidado al utilizar datos de encuestas de consumidores para hacer pronósticos.

Varias organizaciones de investigación realizan encuestas periódicas de las intenciones de compra de los consumidores. Estas organizaciones plantean preguntas similares a la siguiente:

¿Piensa comprar un automóvil durante los próximos seis meses?										
0	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	1.0
Ninguna posibilidad		Ligera posibilidad		Clara posibilidad		Buena posibilidad		Alta posibilidad		Con certeza

Ésta es una *escala de probabilidad de compra*. Además, las distintas encuestas preguntan acerca de las finanzas personales actuales y futuras del consumidor, así como sus expectativas respecto de la economía. La información se combina para dar una *medida del sentimiento del consumidor* (Survey Research Center de la University of Michigan) o una *medida de confianza del consumidor* (Sindlinger and Company). Las compañías que venden artículos de consumo duraderos se suscriben a estos índices para anticipar cambios importantes en las intenciones de compra de los consumidores y poder ajustar sus planes de producción y marketing de acuerdo con ello. En las *compras de negocios*, diversas agencias realizan encuestas de intenciones acerca de compras de planta, equipo y materiales.

Resumen de opiniones de la fuerza de ventas

Quando no es práctico entrevistar a los compradores, la compañía puede basar su pronóstico de ventas en información de la fuerza de ventas. Por lo general, la compañía le pide a sus ven-

TABLA A2.2 Técnicas comunes para el pronóstico de ventas.*

Con base en	Métodos
Lo que la gente dice	Encuestas de intenciones de los compradores Resumen de opiniones de la fuerza de ventas Opinión de expertos
Lo que la gente hace	Mercados de prueba
Lo que la gente ha hecho	Análisis de ventas previas Indicadores adelantados

*Para encontrar más información sobre la medición de la demanda de mercado, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 143-154; y Eric Alquist, Martin Kon y Wolfgang Bock, "The Science of Demand", *Journal of Marketing Management*, marzo-abril de 2004, pp. 20-26.

dedores que estimen las ventas por producto en sus territorios individuales. Luego, la empresa suma las estimaciones individuales para obtener un pronóstico de ventas general.

Pocas compañías utilizan las estimaciones de su fuerza de ventas sin hacer algunos ajustes. Los vendedores no siempre son observadores objetivos; pueden ser optimistas o pesimistas por naturaleza; o quizá ir de un extremo a otro a causa de recientes éxitos o fracasos en las ventas. Además, a menudo no conocen tendencias económicas más amplias y no siempre saben cómo los planes de marketing de su compañía afectarán las ventas futuras en sus territorios. Los vendedores pueden subestimar la demanda, para que la empresa establezca una cuota de ventas más baja. Es probable que tampoco dediquen el tiempo necesario para preparar estimaciones cuidadosas o que no las consideren importantes.

Suponiendo que se pudieran contrarrestar tales sesgos, se pueden obtener varios beneficios al dar participación a la fuerza de ventas en el pronóstico. Los vendedores pueden comprender mejor las tendencias que cualquier otro grupo. Después de intervenir en el pronóstico, los vendedores podrían sentir mayor confianza en sus cuotas y tener más incentivos para alcanzarlas. Además, este tipo de pronóstico “de las bases” ofrece estimaciones separadas por producto, territorio, cliente y vendedor.

Opinión de expertos

Las compañías también pueden obtener pronóstico al recurrir a expertos. Algunos expertos son los concesionarios, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones comerciales. De este modo, las compañías automotrices encuestan periódicamente a sus concesionarios para obtener su pronóstico de la demanda a corto plazo. No obstante, las estimaciones de los concesionarios están sujetas a las mismas fortalezas y debilidades que las estimaciones de la fuerza de ventas.

Muchas compañías compran pronósticos económicos e industriales a empresas reconocidas. Estos especialistas en pronósticos se encuentran en una posición de ventaja, respecto de la compañía, para preparar pronósticos económicos, ya que cuentan con más datos y más experiencia en la elaboración de pronósticos.

En ocasiones, las compañías invitan a un grupo especial de expertos para que prepare un pronóstico. Se solicita a los expertos que intercambien puntos de vista y realizan el cálculo de una estimación grupal (métodos de discusión en grupo). O bien, se les pide que brinden sus estimaciones de manera individual, y el analista de la compañía las combina para obtener una sola estimación. Por último, los expertos ofrecen estimaciones y supuestos individuales que un analista de la compañía revisa, para después llevar a cabo rondas adicionales de estimación (llamado método Delphi).

Los expertos pueden ofrecer buenas bases para crear pronósticos, pero también llegan a equivocarse. Por ejemplo, en 1993, el presidente de IBM, Thomas J. Watson, predijo lo siguiente: “Creo que existe un mercado mundial para alrededor de cinco computadoras.” Poco tiempo después, *Popular Mechanics* observó con sabiduría que “quizá las computadoras del futuro no pesaran más de 1.5 toneladas”. Recientemente, en 1981, Bill Gates, fundador de Microsoft, afirmó que “640 K debieran ser suficientes para cualquiera”. En 1876, Western Union aseveró que, “este ‘teléfono’ tiene demasiadas desventajas para considerarse seriamente como un medio de comunicación. El aparato no tiene un valor inherente para nosotros”. Y en 1946, Daryl F. Zanuck, presidente de 20th Century Fox, hizo el siguiente pronunciamiento: “La televisión no podrá conservar ningún mercado que capte después de los primeros seis meses. La gente pronto se cansará de mirar una caja de madera contrachapada todas las noches.” Siempre que sea posible, la compañía debería respaldar las opiniones de los expertos con estimaciones obtenidas a través de otros métodos.

Marketing de prueba

En los casos en que los compradores no planean sus compras de forma cuidadosa, o en los cuales no hay expertos disponibles o confiables, la compañía podría usar un mercado de prueba directo, el cual es especialmente útil para pronosticar las ventas de productos nuevos o de productos establecidos en un nuevo canal o territorio de distribución. El marketing de prueba se estudia en el capítulo 10.

Análisis de ventas pasadas

El pronóstico de ventas se puede realizar con base en las ventas anteriores. El *análisis de series de tiempo* consiste en desglosar las ventas originales en cuatro componentes (tendencia, ciclo, temporada y sucesos irregulares), y proyectar tales componentes hacia el futuro. El *alisamiento exponencial* consiste en proyectar las ventas del siguiente periodo combinando un promedio de las ventas anteriores y las ventas más recientes, dando mayor peso a estas últimas. El *análisis estadístico de la demanda* consiste en medir el nivel de impacto que tiene cada conjunto de factores causales (por ejemplo, ingreso, gastos de marketing, precio) sobre el

nivel de ventas. Por último, el *análisis econométrico* implica construir un conjunto de ecuaciones que describen un sistema y proceder a ajustar estadísticamente los parámetros.

Indicadores adelantados

Series de tiempo que cambian en la misma dirección, pero antes de que lo hagan las ventas de la compañía.

Indicadores adelantados

Muchas compañías tratan de pronosticar sus ventas calculando uno o más **indicadores adelantados** —otras series de tiempo que cambian en la misma dirección, pero antes que las ventas de la compañía. Por ejemplo, cuando una compañía de suministros para plomería descubre que sus ventas tienen un rezago de alrededor de cuatro meses respecto del índice de construcción de casas nuevas. En ese caso, el índice de construcción de casas nuevas sería un indicador adelantado útil. El National Bureau of Economic Research ha identificado 12 de los mejores indicadores adelantados, y sus valores se publican mensualmente en el *Survey of Current Business* (véase www.bea.doc.gov/bea/pubs.htm).

> **Términos clave** <

Demanda primaria A-12
Demanda selectiva A-12
Demanda total del mercado A-12

Método de construcción de mercado A-14
Método de índice de factor de mercado
A-15

Potencial de mercado A-12
Pronosticar A-15

ARITMÉTICA DE MARKETING

Un aspecto de marketing que no se trata en el texto es la aritmética de marketing. El cálculo de las ventas, los costos y ciertos cocientes es importante para muchas decisiones de marketing. En este apéndice se describen las tres áreas principales de la aritmética de marketing: el *estado operativo*, los *cocientes analíticos*, y los *sobrepuestos y rebajas*.

Estado operativo

Balance general

Estado financiero que muestra los activos, los pasivos y el valor neto de una compañía en un momento dado.

Estado operativo (o estado de pérdidas y ganancias, o estado de resultados)

Estado financiero que muestra las ventas de la compañía, el costo de los bienes vendidos y los gastos durante un periodo dado.

Ventas brutas

Cantidad total que una compañía cobra por sus mercancías durante un periodo dado.

Costos de los bienes vendidos

Costo neto, para la compañía, de los bienes que vende.

El estado operativo y el balance general son los dos estados financieros principales que utilizan las compañías. El **balance general** indica los activos, los pasivos y el valor neto de una compañía en un momento dado. El **estado operativo** (también llamado **estado de pérdidas y ganancias** o **estado de resultados**) es el más importante de los dos, y muestra las ventas, los costos de los bienes vendidos y los gastos durante un periodo específico. Al compararse el estado operativo de un periodo con el siguiente, la compañía puede detectar tendencias favorables o desfavorables y tomar las medidas adecuadas.

En la tabla A3.1 se presenta el estado operativo de 2004 de Dale Parsons Men's Wear, una tienda de especialidad localizada en el medio oeste de Estados Unidos. Se trata del estado de un detallista; el estado operativo de un fabricante es un poco diferente. En específico, la sección de compras dentro del área de los "costos de bienes vendidos" se reemplazaría por los "costos de los bienes fabricados".

El diseño del estado operativo sigue una serie de pasos lógicos para llegar a la cifra de \$25,000 en utilidades netas de la compañía:

Ventas netas	\$300,000
Costo de bienes vendidos	<u>-175,000</u>
Margen bruto	\$125,000
Gastos	<u>-100,000</u>
Utilidad Neta	\$ 25,000

La primera parte indica la cantidad que Parsons recibió por los bienes vendidos durante el año. Las cifras de ventas consisten de tres partidas: *ventas brutas*, *devoluciones* y *complementos*, y *ventas netas*. Las **ventas brutas** son la cantidad total que se cobró a los clientes durante el año por la mercancía adquirida en la tienda Parsons. Tal como se esperaba, algunos clientes devolvieron mercancía por estar dañada o porque cambiaron de opinión. Si el cliente recibe un reembolso total o crédito total para otra compra, nos referimos a una *devolución*. O bien, el cliente puede decidir conservar el producto si Parsons reduce el precio. A esto se le denomina *complemento*. Al restar las devoluciones y los complementos de las ventas brutas, obtenemos las ventas netas, es decir, lo que Parsons logró de ingresos en un año de vender mercancías:

Ventas brutas	\$325,000
Devoluciones y complementos	<u>-25,000</u>
Ventas netas	\$300,000

La segunda parte más importante del estado operativo calcula el monto de los ingresos por ventas que Dale Parsons conserva después de pagar los costos de la mercancía. Empezamos con el inventario de la tienda al inicio del año. Durante el año, Parsons compró \$165,000 en trajes, pantalones, camisas, corbatas, jeans y otros productos. Los proveedores le dieron a la tienda descuentos por un total de \$15,000, de manera que las compras netas fueron de \$150,000. Como la tienda se encuentra lejos de las rutas de transportes ordinarios, Parsons tuvo que pagar \$10,000 adicionales para entregar los productos, lo cual genera un costo neto para la compañía de \$160,000. Si se suma el inventario inicial, el costo de los bienes disponibles para ventas asciende a \$220,000. Luego, se resta el inventario final de \$45,000 en ropa en la tienda, al 31 de diciembre, para llegar a los \$175,000 por concepto de **costos de bienes vendidos**. Aquí nuevamente seguimos una serie de pasos lógicos para calcular el costo de los bienes vendidos:

TABLA A3.1 Estado operativo: Ejercicio al 31 de diciembre de 2004 de Dale Parsons Men’s Wear.

Ventas brutas			\$325,000
Menos: Devoluciones y complementos de ventas			<u>25,000</u>
Ventas netas			\$300,000
Costo de los bienes vendidos			
Inventario inicial al costo, 1 de enero		\$ 60,000	
Compras brutas	\$165,000		
Menos: Descuentos sobre compras	<u>15,000</u>		
Compras netas	\$150,000		
Más: Flete sobre compras	<u>10,000</u>		
Costo neto de compras entregadas		\$160,000	
Costo de bienes disponibles para la venta		\$220,000	
Menos: Inventario final al costo, 31 de diciembre		<u>\$ 45,000</u>	
Costo de bienes vendidos			\$175,000
Margen bruto			\$125,000
Gastos			
Gastos de venta			
Ventas, salarios y comisiones	\$ 40,000		
Publicidad	5,000		
Entrega	<u>5,000</u>		
Gastos de venta totales		\$ 50,000	
Gastos administrativos			
Salarios de oficina	\$ 20,000		
Suministros de oficina	5,000		
Gastos diversos (consultor externo)	<u>5,000</u>		
Gastos administrativos totales		\$ 30,000	
Gastos generales			
Alquiler	\$ 10,000		
Calefacción, luz, teléfono	5,000		
Gastos diversos (seguro, depreciación)	<u>5,000</u>		
Gastos generales totales		\$ 20,000	
Total de gastos			\$100,000
Utilidad neta			\$ 25,000

Cantidad con que Parsons inició (inventario inicial)	\$ 60,000
Cantidad neta comprada	+ 150,000
Costos adicionales para hacer dichas compras	+ 10,000
Costo total de los bienes que Parsons tuvo disponibles para la venta durante el año	\$220,000
Cantidad con que Parsons se quedó (inventario final)	<u>− 45,000</u>
Costo de los bienes vendidos en realidad	\$175,000

Margen bruto
La diferencia entre las
ventas netas y el costo de
los bienes vendidos.

La diferencia entre lo que Parsons pagó por la mercancía (\$175,000) y la cantidad que cobró (\$300,000) es el **margen bruto** (\$125,000).

Para conocer las utilidades que Parsons obtuvo al final del año, debemos restar del margen bruto los *gastos* en que incurrió la compañía al hacer negocios. Los *gastos de venta* incluyeron a dos vendedores, publicidad en los periódicos y la radio locales, y el costo de entregar la mercancía a los clientes después de efectuar alteraciones. Los gastos de venta ascendieron a \$50,000 durante el año. Los *gastos administrativos* incluyeron el salario de un gerente de oficina, suministros de oficina como papelería y tarjetas de presentación, así como gastos diversos que incluyeron una auditoría administrativa realizada por un consultor externo. Los gastos administrativos totales ascendieron a \$30,000 en 2004. Por último, los gastos generales de renta, servicios, seguros y depreciación fueron de \$20,000. Por lo tanto, los gastos totales fueron de \$100,000 durante el año. Si restamos los gastos (\$100,000) al margen bruto (\$125,000), concluimos que Parsons tuvo una utilidad neta de \$25,000 durante 2004.

Cocientes analíticos

Cocientes operativos

Cocientes que se obtienen al dividir partidas selectas del estado operativo entre las ventas netas, y que permiten a los mercadólogos comparar el desempeño de la compañía durante un año, con su desempeño durante años anteriores (o con estándares de la industria y los competidores en el mismo año).

El estado operativo brinda las cifras necesarias para calcular algunos cocientes cruciales, que en general se conocen como **cocientes operativos** —los cocientes de partidas selectas del estado operativo, divididos entre las ventas netas. Estos cocientes permiten que los mercadólogos comparen el desempeño de la compañía durante un año con su desempeño en años anteriores (o con estándares de la industria y con sus competidores en el mismo año). Los cocientes operativos más comunes son el *porcentaje del margen bruto*, el *porcentaje de las utilidades netas*, el *porcentaje de los gastos operativos*, y el *porcentaje de devoluciones y complementos*.

Cociente	Fórmula	Cálculo de la tabla A3.1
Porcentaje del margen bruto	$= \frac{\text{margen bruto}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$125,000}{\$300,000} = 42\%$
Porcentaje de las utilidades netas	$= \frac{\text{utilidades netas}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$25,000}{\$300,000} = 8\%$
Porcentaje de los gastos operativos	$= \frac{\text{gastos totales}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$100,000}{\$300,000} = 33\%$
Porcentaje de devoluciones y complementos	$= \frac{\text{devoluciones y complementos}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$25,000}{\$300,000} = 8\%$

Otro cociente útil es la *tasa de rotación e inventario*, que se refiere al número de veces que un inventario rota o se vende durante un periodo específico (generalmente un año). Este cociente se calcula con base en el costo, el precio de venta o el número de unidades. Por lo tanto, la fórmula es:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario promedio al costo}}$$

o bien

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{unidades vendidas}}{\text{inventario promedio en unidades}}$$

o bien

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{unidades vendidas}}{\text{inventario promedio en unidades}}.$$

Usaremos la primera fórmula para calcular la tasa de rotación de inventario para 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 2004. Normalmente, cuanto más alta sea la tasa de rotación de inventario, mayores serán la eficiencia administrativa y la rentabilidad de la compañía.

Con frecuencia se utiliza el **rendimiento sobre la inversión (ROI)** para medir la eficacia de la gerencia. Esta medida emplea cifras del estado operativo y del balance general de la compañía. Una fórmula muy utilizada para calcular el ROI es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{inversión}}.$$

Tal vez usted tenga dos dudas respecto de esta fórmula: ¿por qué utilizar un proceso de dos pasos cuando el ROI se puede calcular simplemente dividiendo la utilidad neta entre la inversión? ¿Y qué es exactamente “inversión”?

Para responder tales preguntas, veamos cómo cada componente de la fórmula afecta el ROI. Suponga que Dale Parsons Men's Wear tiene una inversión total de \$150,000. Entonces, el ROI se puede calcular de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\$25,000(\text{utilidad neta})}{\$300,000(\text{ventas})} \times \frac{\$300,000(\text{ventas})}{\$150,000(\text{inversión})} \\ &= 8.3\% \times 2 = 16.6\%. \end{aligned}$$

Rendimiento sobre la inversión (ROI)

Medida común de la eficacia de la gerencia: El cociente de las utilidades netas entre la inversión.

Ahora suponga que Parsons se esforzó para aumentar su participación en el mercado. La compañía habría tenido el mismo ROI si sus ventas se hubieran duplicado, mientras las utilidades y la inversión hubieran sido las mismas (al aceptar un margen de utilidades menor para elevar la rotación de inventario y la participación en el mercado).

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \frac{\$25,000(\text{utilidad neta})}{\$600,000(\text{ventas})} \times \frac{\$600,000(\text{ventas})}{\$150,000(\text{inversión})} \\ &= 4.16\% \times 4 = 16.6\%.\end{aligned}$$

Parsons podría haber incrementado su ROI al aumentar las utilidades netas mediante un recorte de costos y un marketing más eficiente:

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \frac{\$50,000(\text{utilidad neta})}{\$300,000(\text{ventas})} \times \frac{\$300,000(\text{ventas})}{\$150,000(\text{inversión})} \\ &= 16.6\% \times 2 = 33.2\%.\end{aligned}$$

Otra forma de aumentar el ROI consiste en encontrar alguna manera de obtener los mismos niveles de ventas y utilidades, y al mismo tiempo reducir la inversión (tal vez recortando el inventario promedio de Parsons):

$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \frac{\$25,000(\text{utilidad neta})}{\$300,000(\text{ventas})} \times \frac{\$300,000(\text{ventas})}{\$75,000(\text{inversión})} \\ &= 8.3\% \times 4 = 33.2\%.\end{aligned}$$

¿Qué es “inversión” en la fórmula del ROI? La *inversión* a menudo se define como el total de activos de la compañía; no obstante, muchos analistas usan ahora otras medidas de rendimiento para evaluar el desempeño. Esas medidas son el *rendimiento del activo neto (RONA)*, el *rendimiento de la participación de los accionistas (ROE)*, o el *rendimiento de los activos administrados (ROAM)*. Puesto que la inversión se mide en un momento específico, por lo general el ROI se calcula como la inversión promedio entre dos momentos (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”, utilizando el análisis del flujo de efectivo descontado (véase cualquier libro de texto sobre finanzas para conocer más esta técnica). El objetivo de utilizar cualquiera de estas medidas es determinar lo bien que la compañía ha estado utilizando sus recursos. Conforme la inflación, las presiones competitivas y el costo del capital aumentan, tales medidas se convierten en indicadores cada vez más importantes del desempeño de marketing y de la compañía.

Sobrepuestos y rebajas

Sobrepuesto

Porcentaje del costo del precio de un producto que se suma al costo para llegar a un precio de venta.

Rebaja

Reducción porcentual respecto del precio de venta original.

Los detallistas y los mayoristas deben entender los conceptos de **sobrepuesto** y **rebaja**. Deben tener utilidades para seguir operando, y el porcentaje de sobrepuesto afecta las utilidades. Los sobrepuestos y las rebajas se expresan como porcentajes.

Hay dos formas distintas para calcular sobrepuestos —sobre el *costo* o sobre el *precio de venta*:

$$\text{Porcentaje de sobrepuesto sobre el costo} = \frac{\text{sobrepuesto en importe}}{\text{costo}}.$$

$$\text{Porcentaje de sobrepuesto sobre el precio de venta} = \frac{\text{sobrepuesto en importe}}{\text{precio de venta}}.$$

Dale Parsons debe decidir qué fórmula utilizará. Si Parsons compra camisas a \$15 y quiere ponerles un sobrepuesto de \$10, para venderlas en \$25, su porcentaje de sobrepuesto sobre el costo sería de $\$10/\$15 = 67.7$ por ciento. Si Parsons basa su sobrepuesto en el precio de venta, el porcentaje sería de $\$10/\$25 = 40$ por ciento. Para calcular el porcentaje de sobrepuesto, la mayoría de los detallistas utilizan el precio de ventas en lugar del costo.

Suponga que Parsons conoce su costo (\$12) y el sobrepuesto deseado sobre el precio (25 por ciento) para una corbata, y quiere calcular el precio de venta. La fórmula es:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo}}{1 - \text{sobrepuesto}}.$$

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$12}{.75} = \$16.$$

Conforme un producto se desplaza por el canal de distribución, cada miembro del canal añade un sobreprecio antes de vender el producto al siguiente miembro. A continuación se muestra la “cadena de sobreprecio” para un traje adquirido por un cliente de Parsons en \$200:

		<i>Monto \$</i>	<i>Porcentaje del precio de venta</i>
Fabricante	Costo	\$108	90%
	Sobreprecio	12	10
	Precio de venta	120	100
Mayorista	Costo	120	80
	Sobreprecio	30	20
	Precio de venta	150	100
Detallista	Costo	150	75
	Sobreprecio	50	25
	Precio de venta	200	100

El detallista, cuyo sobreprecio es del 25 por ciento, no necesariamente obtiene más utilidades que un fabricante que marca un sobreprecio del 10 por ciento. Las utilidades también dependen de cuántas unidades se pueden vender con ese margen de utilidad (tasa de rotación inventario) y de la eficiencia operativa (gastos).

En ocasiones, un detallista busca convertir los sobreprecios basados en el precio de venta en sobreprecios basados en el costo, y a la inversa. Las fórmulas son:

$$\frac{\text{Porcentaje de sobreprecio sobre el precio de venta} = \text{porcentaje de sobreprecio sobre el costo}}{100\% + \text{porcentaje de sobreprecio sobre el costo de venta}}$$

$$\frac{\text{Porcentaje de sobreprecio sobre el costo} = \text{porcentaje de sobreprecio sobre el precio de venta}}{100\% - \text{porcentaje de sobreprecio sobre el precio de venta}}$$

Suponga que Parsons descubre que su competidor estaba usando un sobreprecio del 30 por ciento basado en el costo, y quiere saber a qué porcentaje corresponde esta cifra con base en el precio de venta. El cálculo sería:

$$\frac{30\%}{100\% + 30\%} = \frac{30\%}{130\%} = 23\%$$

Como Parsons estaba utilizando un sobreprecio del 25 por ciento sobre el precio de venta de los trajes, consideró que su sobreprecio era adecuado comparado con el del competidor.

A finales del verano, Parsons todavía tenía un inventario de pantalones veraniegos en existencia. Por lo tanto, decidió utilizar una *rebaja*, es decir, una reducción respecto del precio de venta original. Antes del verano, compró 20 pares a \$10 cada uno, y desde entonces había vendido 10 pares a \$20 cada uno. La compañía rebajó los otros pares a \$15 y vendió cinco de ellos. Calculamos el *cociente de rebaja* de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de rebaja} = \frac{\text{rebaja en importe}}{\text{ventas netas totales en importe}}$$

La rebaja en importe es de \$25 (5 pares a \$5 cada uno) y las ventas netas totales son de \$275 (10 pares a \$20 + 5 pares a \$15). Entonces, el cociente es \$25/\$275 = 9%.

Los detallistas más grandes suelen calcular los cocientes de rebaja para cada departamento, y no para artículos individuales. Los cocientes proporcionan una medida de desempeño de marketing relativo de cada departamento, y se pueden calcular y comparar al paso del tiempo. Los conscientes de rebaja también sirven para comparar el desempeño de diferentes compradores y vendedores en los distintos departamentos de una tienda.

> Términos clave <

Balance general A-19
Cocientes operativos A-21
Costos de los bienes vendidos A-19

Estado operativo (o estado de pérdidas y ganancias, o estado de resultados) A-19
Margen bruto A-20

Rebaja A-22
Rendimiento sobre la inversión (ROI) A-21
Sobreprecio A-22

Ventas brutas A-19

Apéndice 4

CARRERAS EN EL MARKETING

Ahora que usted finalizó este curso de marketing, tiene una idea clara de lo que implica este campo. Tal vez haya decidido seguir una carrera de marketing porque conlleva un desafío constante, problemas interesantes, la oportunidad de trabajar con personas y excelentes oportunidades para progresar. Sin embargo, es probable que aún no sepa qué área de marketing es mejor para usted —el marketing es un campo muy amplio, que ofrece una gran variedad de carreras. Este apéndice le ayudará a descubrir el tipo de empleo de marketing más adecuado para sus intereses y habilidades específicas, le mostrará la forma de realizar la búsqueda del empleo que lo llevará al puesto que desea en la compañía de su elección; además, describe las carreras de marketing que están disponibles para usted y sugiere otras fuentes de información.

Carreras de marketing en la actualidad

El campo del marketing está floreciendo en el siglo XXI, ya que casi una tercera parte de los estadounidenses ocupan puestos relacionados con esta área. Los sueldos en el marketing varían dependiendo de la compañía, el puesto y la región, además de que los sueldos cambian constantemente. Por lo general, los sueldos iniciales en el área de marketing suelen ser ligeramente menores que los de los ingenieros o los químicos; aunque son iguales o mayores que los sueldos iniciales en las áreas de economía, finanzas, contabilidad, negocios generales y humanidades. Por otro lado, si usted tiene éxito en un puesto inicial de marketing, es probable que lo promuevan rápidamente a puestos de mayor responsabilidad y con un sueldo más alto. Además, debido a los conocimientos sobre los consumidores y los productos que usted adquirirá en estos empleos, los puestos de marketing brindan una excelente capacitación para los niveles más altos de una organización. Un estudio reciente, realizado por una compañía que recluta ejecutivos, reveló que la mayoría de los altos ejecutivos provenían del área de marketing, más que de otros grupos funcionales.

Hechos y tendencias generales de marketing

Al buscar un empleo, considere los siguientes hechos y tendencias que desafían el mundo del marketing.

Tecnología: La tecnología está cambiando la forma en que los mercadólogos trabajan. Por ejemplo, los códigos de precios permiten que los detallistas realicen inventarios de manera instantánea. Los programas de cómputo para la capacitación, el pronóstico y otras funciones de marketing están modificando esta área. Además, Internet está creando nuevos empleos y nuevas reglas de reclutamiento. Considere el crecimiento explosivo del nuevo marketing de medios de comunicación. Mientras que las compañías de publicidad tradicionalmente contrataban “generalistas” para el manejo de cuentas, el término “generalista” está adquiriendo un significado totalmente nuevo: los ejecutivos de cuenta de publicidad deben contar con conocimientos amplios y especializados.

Diversidad: El número de mujeres y personas de grupos minoritarios que trabajan en marketing continúa en aumento. Tradicionalmente, las mujeres trabajaban en las ventas al detalle; pero ahora las mujeres y los miembros de grupos minoritarios están llegando a todas las industrias. Además, estos grupos están ascendiendo con rapidez a las gerencias de marketing. Por ejemplo, en la actualidad existen aproximadamente dos mujeres por cada hombre en puestos de ejecutivos de cuenta de publicidad. Conforme el marketing se vuelve más global, la necesidad de diversos tipos de individuos en puestos de marketing continuará aumentando, lo cual abrirá nuevas oportunidades.

Globalización: Empresas como Coca-Cola, McDonald's, IBM, MTV y Procter & Gamble se han vuelto multinacionales, y cuentan con oficinas y operaciones de fabricación en docenas de países. De hecho, este tipo de empresas a menudo obtiene más utilidades de sus ventas fuera de Estados Unidos. Y no sólo las grandes compañías se intervienen en el marketing internacional; organizaciones de todos tamaños han ingresado en la arena global. Muchas nuevas oportunidades y carreras de marketing estarán

directamente relacionadas con el creciente mercado global. La globalización de los negocios también implica que usted deberá contar con más habilidades culturales, de idiomas y personales en el mundo del marketing del siglo XXI.

Organizaciones sin fines de lucro: Cada vez con mayor frecuencia, las universidades, las organizaciones artísticas, las bibliotecas, los hospitales y otras organizaciones no lucrativas están reconociendo la necesidad de ofrecer con mayor eficacia sus “productos” y servicios a diversos públicos. Esta conciencia ha creado nuevos puestos de marketing, ya que tales organizaciones están contratando sus propios directores y vicepresidentes de marketing, o están consultando especialistas en marketing externos.

Búsqueda de un empleo en el mundo actual del marketing

Para elegir y encontrar el empleo correcto, usted necesitará aplicar las habilidades de marketing que aprendió en este curso, en especial el análisis y la planeación de marketing. Siga los siguientes nueve pasos para promoverse a sí mismo: (1) Haga una autoevaluación y busque orientación vocacional; (2) examine descripciones de empleos; (3) elabore objetivos de búsqueda de empleo; (4) explore el mercado laboral y evalúe las oportunidades; (5) elabore estrategias de búsqueda; (6) prepare un curriculum vitae; (7) redacte una portada y reúna documentos que la sustenten; (8) acuda a entrevistas de trabajo y (9) dé seguimiento.

Autoevaluación y búsqueda de orientación vocacional

Si tiene problemas para decidir qué tipo de puesto en el área de marketing es el más adecuado para usted, primero realice una autoevaluación o busque orientación vocacional. Las autoevaluaciones requieren que usted valore honesta y profundamente sus intereses, fortalezas y debilidades. ¿Qué es lo que usted sabe hacer bien (sus habilidades favoritas) y qué no tan bien? ¿Cuáles son sus principales intereses? ¿Cuáles son sus metas profesionales? ¿Qué lo distingue de otras personas que buscan empleo? Las respuestas a estas preguntas sugerirán qué carreras de marketing debería buscar o evitar. Para lograr una autoevaluación efectiva, busque los siguientes libros en su librería local: *The Career Adventure: Your Guide to Personal Assessment, Career Exploration y Decision Making*, de Susan Johnston (Prentice Hall, 2001); *Finding a Career That Works for You: A Step-by-Step Guide to Choosing a Career and Finding a Job*, de Wilma R. Fellman (Independent Publishers Group, 2000); y *What Color is Your Parachute?*, de Richard Bolles (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2005).

Para encontrar un orientador vocacional que lo guíe al realizar su evaluación, el libro de Richard Bolles's *What Color is Your Parachute?* contiene ejemplos útiles paso a paso. (Algunos consejeros también pueden ayudarlo en su búsqueda de empleo.) Además, puede consultar los servicios de consejería, evaluación y colocación de su universidad.

Orientación vocacional en Internet

En la actualidad, un número cada vez mayor de universidades y consejeros comerciales ofrecen orientación vocacional en Internet. En general, los sitios de las universidades son, por mucho, los mejores. Sin embargo, un sitio comercial útil es JobStar (www.jobstar.org/tools/career/index.cfm).

Descripciones de puestos

Una vez que ha identificado sus habilidades, intereses y deseos, necesita ver cuáles puestos de marketing son más adecuados para ellos. Dos publicaciones del U.S. Labor Department, que puede encontrar en su biblioteca local, el *Occupation Outlook Handbook* y el *Dictionary of Occupational Titles*, describen las tareas que se realizan en diversas ocupaciones, la capacitación y educación específicas necesarias, la oferta de empleos en cada área, las posibilidades de crecimiento y los ingresos probables.

Su lista inicial de carreras debería ser amplia y flexible. Busque distintas formas de lograr sus objetivos. Por ejemplo, si desea seguir una carrera en administración de marketing, considere el sector público y el privado, así como compañías regionales y nacionales. Manténgase abierto desde el principio a explorar muchas opciones, luego concéntrese en industrias y empleos específicos, haciendo una lista de sus metas fundamentales para guiar sus opciones. Su lista podría incluir algo como “un empleo en una compañía que esté iniciando, cerca de una gran ciudad, en la costa oeste, planeando nuevos productos, en una compañía que desarrolle programas de cómputo”.

Exploración del mercado de empleos y evaluación de las oportunidades

En esta etapa, usted tiene que observar el mercado y ver qué puestos están realmente disponibles; no es necesario que lo haga solo, ya que puede buscar ayuda de los siguientes medios.

Bolsas de trabajo universitarias

El centro de colocaciones de su universidad es un excelente lugar para iniciar. Además de publicar ofertas de trabajo específicas, las bolsas de trabajo escolares cuentan con la edición más reciente del *College Placement Annual*, que incluye ofertas de trabajo de cientos de compañías que buscan egresados de las universidades para puestos iniciales, así como ofertas para personas con experiencia o con estudios de posgrado. Cada vez con mayor frecuencia, las escuelas también están recurriendo a Internet. Por ejemplo, el sitio Web del centro de carreras de la Universidad Emory en Atlanta, Georgia, incluye una lista de vínculos de carreras (<http://www.emory.edu/CAREER/Students/Links.htm>).

Por otro lado, busque toda la información posible acerca de las compañías que le interesan consultando revistas de negocios, informes anuales, libros con referencias comerciales, profesores, consejeros vocacionales y otros. Intente analizar la industria, así como el crecimiento, la rentabilidad potenciales, las oportunidades de promoción, el nivel de los sueldos, los puestos iniciales, la necesidad de viajar futuros y otros factores de la compañía que sean importantes para usted.

Ferias de empleo

Las oficinas de colocación de las universidades a menudo trabajan con reclutadores corporativos para organizar ferias de empleo en el campus. También podría utilizar Internet para detectar futuras ferias de empleo en su región. Por ejemplo, visite http://www.jobweb.com/employ/fairs/public_fairs.asp.

Personas conocidas y la sección amarilla

Una de las mejores formas de encontrar un empleo en marketing consiste en recurrir a los amigos, familiares, gente de su comunidad y centros de carrera. Se estima que el 33 por ciento de los empleos se consiguen de esta forma. La idea es ampliar su red de conocidos al contactar a todos y a cada uno de ellos.

La sección amarilla telefónica es otra forma eficaz de conseguir un empleo. Examine las compañías de su campo de interés en las regiones que desea trabajar, y luego llámeles y pregunte si están contratando empleados para el puesto de su elección.

Empleos de verano y prácticas profesionales

En algunos lugares de Estados Unidos, uno de cada siete estudiantes consigue un empleo en el lugar en que realiza sus prácticas profesionales. En Internet, muchos sitios tienen áreas separadas de prácticas profesionales. Por ejemplo, visite Wetfeet (www.wetfeet.internshipprograms.com), Monster Board (www.monster.com) e Idealist (www.idealists.org). Si ya sabe en qué empresa desea trabajar, visite su sitio Web corporativo, ingrese al área de personal y revise las prácticas profesionales. Si no aparece alguna, envíe un correo electrónico al departamento de recursos humanos o personal, y pregunte si tienen esa clase de prácticas.

Internet

Un número cada vez mayor de sitios en Internet se dedica a la búsqueda de empleos. Usted también puede usar Internet para ponerse en contacto con gente que puede ayudarle a obtener información e investigar a las compañías que a usted le interesan. La Riley Guide ofrece una magnífica introducción a los empleos disponibles (www.rileyguide.com). Otros sitios útiles son Employment Opportunities for People with Disabilities (<http://www.dol.gov/odep/joblinks/htm>) y Hire Diversity (www.hirediversity.com/), que contiene información sobre empleos para afroestadounidenses, hispanoestadounidenses, asiáticoestadounidenses e indígenas estadounidenses.

La mayoría de las compañías tienen sus propios sitios Web, donde publican sus listas de empleos. Esto quizá le sea útil si usted ha elegido un número específico y bastante limitado de empresas para buscar oportunidades empleo. No obstante, si éste no es el caso, recuerde que para saber cuáles son los empleos interesantes de marketing que las compañías están publicando, tal vez necesite visitar decenas de sitios corporativos.

Elaboración de estrategias de búsqueda

Una vez que haya decidido qué compañías le interesan, necesita ponerse en contacto con ellas. Una de las mejores formas de hacerlo es mediante entrevistas en la universidad. Sin em-

bargo, no todas las compañías que le interesen visitarán su escuela, en cuyo caso usted puede escribir (incluyendo un correo electrónico) o llamar directamente por teléfono a la compañía, o pedir a profesores o alumnos de marketing que lo pongan en contacto con la empresa.

Preparación de un currículum vitae

Un currículum vitae es un resumen escrito conciso pero exhaustivo de sus habilidades, incluyendo sus logros académicos, personales y profesionales, el cual muestra por qué usted es el mejor candidato para un empleo. Muchas organizaciones utilizan el currículum vitae para decidir qué candidatos deben entrevistar.

Cuando prepare su currículum vitae, recuerde que toda la información tiene que ser precisa y completa. Un currículum vitae, por lo general, inicia con el nombre completo del solicitante, su número telefónico, número de fax, dirección de correo tradicional y dirección de correo electrónico, seguidos por una declaración sencilla y directa de los objetivos de carrera, la historia laboral y datos académicos (incluyendo títulos y prácticas profesionales). Después se detallan las actividades y experiencias personales, relacionadas con el empleo que se busca. Tradicionalmente, el currículum vitae termina con una lista de referencias que la compañía puede contactar. Si no cuenta con experiencia laboral o prácticas profesionales, o éstas son limitadas o irrelevantes, haga hincapié en sus logros académicos y no académicos, destacando las habilidades que se relacionen con un excelente desempeño laboral.

Hay tres tipos de currículum vitae. Los *cronológicos*, que enfatizan el crecimiento profesional, se organizan en orden cronológico inverso, iniciando con el empleo más reciente. Se enfocan en los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, con una descripción de las responsabilidades que exige cada puesto. Los *funcionales* se enfocan menos en los puestos y en la historia laboral, y más en las habilidades y logros. Este formato es más adecuado si su historia laboral es escasa o discontinuo. Los *mezclados* o *combinados* incluyen aspectos de los dos formatos anteriores. Primero, se anotan las habilidades utilizadas en un empleo específico y después el puesto. Este formato es más adecuado para los solicitantes cuya historia laboral pertenece a otros campos o que aparentemente no está relacionada con el puesto solicitado.

La biblioteca o librería de su localidad tienen muchos libros que pueden ayudarlo a elaborar su currículum vitae. Algunas guías populares son *The New Perfect Résumé*, de Tom Jackson y Ellen Jackson (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, revisado, 1996); *The Damn Good Résumé Guide*, de Yana Parker (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2002); y *The Résumé Handbook*, de Arthur Rosenberg y David Hizer (Adams Media Corporation, 2003). Programas de cómputo como *WinWay Résumé* brindan cientos de ejemplos de currículum vitae y frases preparadas que lo guiarán durante su proceso de elaboración.

Currículum vitae on line

En la actualidad, un número cada vez mayor de personas que buscan empleo publica su currículum vitae en Internet. La preparación de un currículum electrónico difiere un poco de la elaboración de uno tradicional. Por ejemplo, usted necesita conocer las principales reglas del escaneo (como el hecho de que su computadora no podrá escanear los atractivos tipos de letra de su currículum original) y las palabras clave. Además, si usted decide publicar su currículum en un lugar, como un sitio Web, por seguridad quizá no deba incluir la dirección de su casa o negocio, ni los nombres de sus referencias o patrones anteriores (usted podría enviar esta información posteriormente por correo a las empresas, después de haberse puesto en contacto con ellas). JobStar (www.jobstar.org/tools/resume/index.cfm) le puede ayudar a redactar su currículum vitae *on line*. Por otro lado, las bolsas de trabajo, por lo general, ofrecen ayuda para elaborar el currículum (también pueden ayudarlo a redactar su portada y ofrecen talleres sobre entrevistas de trabajo).

Después de redactar su currículum vitae, necesita publicarlo. Los siguientes sitios pueden ser lugares adecuados para empezar: Monster.com (www.monster.com) y Yahoo! hotjobs (www.hotjobs.yahoo.com).

Consejos para elaborar el currículum vitae

- Comunique sus méritos a patrones potenciales de forma concreta, citando ejemplos siempre que sea posible.
- Sea conciso y directo.
- Utilice verbos activos para demostrar que es una persona emprendedora.
- No escatime en la calidad ni utilice tretas. No repare en gastos para presentar un currículum vitae profesional.
- Pida a alguien que critique su trabajo. Un solo error tipográfico podría ocasionar que no lo tomen en cuenta.
- Adapte su currículum para compañías específicas. Destaque sus fortalezas, según se apliquen al empleo que busca.

- Elabore un currículum breve, generalmente de una página.
- Dé un formato atractivo, profesional y legible al texto. Evite incluir demasiado “diseño” o éxitos exagerados.

Redacción de una portada y reunión de documentos que la sustenten

Portada

Usted debería incluir una portada que indique a la compañía que está adjuntando su currículum vitae. Sin embargo, una portada no sólo sirve para esto, sino también para resumir en uno o dos párrafos los contenidos del currículum y para explicar por qué usted considera ser la persona adecuada para el puesto. La meta es convencer al empleador de que revise el currículum más detallado. Una portada típica se organiza en la siguiente forma: (1) el nombre y puesto de la persona a quien se dirige; (2) un párrafo que indique el puesto que solicita, cómo se enteró de la vacante y las razones de su interés; (3) un resumen de sus habilidades para el empleo; (4) una descripción del seguimiento que pretende hacer, como llamar por teléfono en dos semanas para saber si recibieron el currículum; (5) una expresión de gratitud por la oportunidad de ser un candidato para el empleo.

Cartas de recomendación y otros documentos de soporte

Las cartas de recomendación son referencias escritas por profesores, empleadores actuales y anteriores, y otros individuos que den referencias sobre su carácter, habilidades y capacidades. Una buena carta de recomendación indica por qué usted sería un excelente candidato para el puesto. Al elegir a quien va a pedirle la carta de recomendación, asegúrese de que la persona dará buenas referencias de usted. Además, no piense que esa persona sabe todo acerca de usted o del puesto que busca; de preferencia dele su currículum y otros datos relevantes. Por cortesía, dé al redactor de la carta de recomendación al menos un mes para hacerla, y adjunte un sobre con sus materiales, franqueado y con su dirección.

En el paquete que contenga su currículum, portada y cartas de recomendación, también puede incluir otros documentos relevantes que sustenten su candidatura, tales como transcripciones académicas, gráficas, muestras de trabajos y ejemplos de escritos.

Entrevistas de trabajo

Como reza la sabiduría popular, “el currículum te consigue la entrevista; la entrevista te consigue el empleo”. La entrevista de trabajo le brinda la oportunidad de obtener mayor información acerca de la organización y, al mismo tiempo, permite que la organización obtenga mayor información sobre usted. Usted querrá presentar su mejor imagen. El proceso de entrevista consiste en tres partes: antes, durante y después de la entrevista. Si usted tiene éxito en las tres etapas, le llamarán para la entrevista de seguimiento.

Antes de la entrevista

Mientras se prepara para la entrevista, haga lo siguiente:

1. Comprenda que los entrevistadores tienen diversos estilos, incluyendo el estilo “de charla informal” para conocerse bien; el estilo interrogatorio de una pregunta tras otra; el estilo de “por qué, por qué, por qué” de indagación a fondo, entre otros. Esté preparado para cualquier caso.
2. Practique una entrevista con un amigo, y pídale una crítica. O bien, haga una grabación en video de una entrevista de práctica, de manera que usted critique su propio desempeño. El servicio de colocación de su universidad tal vez ofrezca entrevistas “simuladas”.
3. Prepare al menos cinco buenas preguntas cuyas respuestas no se encuentren fácilmente en la literatura de la compañía, tales como “¿cuál es la dirección futura de la empresa?” “¿De qué manera la compañía se diferencia de sus competidores?” “¿Cuenta con una división de nuevos medios de comunicación?”
4. Anticipe posibles preguntas de entrevista, como “¿por qué quiere trabajar en esta compañía?”, o “¿por qué deberíamos contratarlo?” Prepare respuestas convincentes antes de la entrevista. Hágase una idea clara de por qué está interesado unirse a la compañía y a la industria a la que ésta pertenece.
5. Evite entrevistas continuas, ya que pueden ser agotadoras y es difícil estimar su duración.
6. Vista de forma conservadora y profesional. Llegue limpio y bien arreglado.

7. Llegue cinco minutos antes para ordenar sus pensamientos y revisar los puntos más importantes que intenta cubrir. Verifique que aparezca su nombre en el itinerario de entrevistas, y anote el nombre del entrevistador y su número de oficina y teléfono. Sea cortés y bien educado con el personal de la oficina.
8. Enfrente la entrevista con entusiasmo. Permita que brille su personalidad.

Durante la entrevista

Haga lo siguiente durante la entrevista:

1. Estreche la mano del entrevistador con firmeza al saludarlo, preséntese con el mismo estilo que él utilice. Concéntrese en dar una buena impresión inicial.
2. Mantenga la postura, relájese, sonría cuando sea conveniente y esté animado todo el tiempo.
3. Mantenga el contacto visual, la buena postura y hable con claridad. No entrelace sus manos ni juegue con alhajas, el cabello o la ropa. Siéntese cómodamente en su silla. No fume, incluso si le ofrecen hacerlo.
4. Lleve copias adicionales de su currículum vitae, así como muestras de su trabajo académico o profesional.
5. Memorice su historia, destaque sus puntos fuertes, responda las preguntas de manera directa. Evite dar respuestas de una sola palabra o demasiado prolijas.
6. Deje que el entrevistador tome la iniciativa, pero no sea pasivo. Encuentre la oportunidad para dirigir la conversación hacia temas que usted desea que el entrevistador escuche.
7. Para lograr un buen final, haga el comentario más importante o plantee su pregunta más pertinente durante la última parte de la entrevista.
8. No dude en “cerrar”. Usted podría decir, “Estoy muy interesado en el empleo y he disfrutado mucho esta entrevista”.
9. Consiga la tarjeta de presentación del entrevistador o su número de teléfono y dirección para hacer un seguimiento.

Un consejo para que la entrevista sea exitosa: Antes de decir cualquier cosa, investigue *en qué consiste* ser un gerente de marca, representante de ventas, investigador de mercados, ejecutivo de publicidad de cuenta u otro puesto que trate de obtener mediante la entrevista.

Después de la entrevista

Haga lo siguiente después de la entrevista:

1. Cuando salga de la entrevista, anote los principales puntos que surgieron. Asegúrese de anotar quién hará el seguimiento y cuándo podrá conocer la decisión.
2. Analice la entrevista de forma objetiva, incluyendo las preguntas planteadas, las respuestas, su presentación general y las respuestas específicas del entrevistador ante puntos específicos.
3. Envíe de inmediato una carta de agradecimiento, donde mencione cualquier aspecto adicional y su disposición para dar más información.
4. Si no recibe noticias en el tiempo especificado, escriba o llame al entrevistador para conocer su situación.

Seguimiento

Si tiene éxito, lo invitarán a visitar la organización. La entrevista dentro de la compañía probablemente durará varias horas o quizá todo el día. La organización examinará su interés, madurez, entusiasmo, asertividad, lógica, y sus conocimientos funcionales y sobre la compañía. Debería formular preguntas sobre temas que sean importantes para usted. Investigue acerca del ambiente laboral, del “perfil” del puesto, las responsabilidades, las oportunidades de progresar, los temas actuales de la industria y la personalidad de la compañía. La empresa tratará de descubrir si usted es el candidato adecuado para el empleo, mientras usted intenta descubrir si el empleo es el correcto para usted. La clave consiste en determinar si usted y la compañía encajan bien.

Empleos de marketing

En esta sección describimos algunos de los principales empleos de marketing.

Publicidad

La publicidad es una de las áreas actuales más candentes de marketing. De hecho, la revista *Money* indica que un puesto en publicidad es uno de los 50 mejores empleos en Estados Unidos.

Descripción del puesto

Los principales puestos en publicidad son guionista de anuncios, director de arte, gerente de producción, ejecutivo de cuenta y planeador/comprador de medios. Los *guionistas de anuncios* redactan los textos publicitarios y ayudan a encontrar los conceptos que están detrás de las palabras escritas y de las imágenes de los anuncios. Los *directores de arte*, la otra parte del equipo creativo, ayudan a traducir las ideas del guionista de anuncios en efectos visuales llamados “diseños”. Los artistas de las agencias elaboran diseños impresos, de paquetes, para televisión (llamadas “gráficos”), logotipos corporativos, marcas comerciales y símbolos. Los *gerentes de producción* son los responsables de crear físicamente los anuncios, ya sea dentro de la empresa o al contratar empresas externas de producción. Los *ejecutivos de desarrollo de cuenta* investigan y entienden los mercados y los consumidores de sus clientes, y los ayudan a desarrollar estrategias de marketing y de publicidad que los impacten. Los *ejecutivos de cuenta* funcionan como vínculos entre los clientes y las agencias, ya que coordinan la planeación, creación, producción e implementación de una campaña publicitaria para la cuenta. Los *planeadores de medios de comunicación* determinan la mejor mezcla de televisión, radio, periódicos, revistas y otros medios para la campaña publicitaria.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y sueldos comunes

El trabajo en el área de publicidad requiere de buenas habilidades de interacción para relacionarse estrechamente con una base de clientes que suele ser difícil y demandante. Además, la publicidad atrae a gente con altas habilidades de planeación, solución de problemas, creatividad, comunicación, iniciativa, liderazgo y presentación. La publicidad implica trabajar ante niveles de estrés y presión altos, originados por fechas límite inaplazables. Los publicistas a menudo deben trabajar largas horas para cumplir con la entrega puntual de una presentación. Sin embargo, los logros laborales son muy notorios, ya que los resultados de las estrategias creativas son observados por miles o incluso millones de personas.

Como se trata de puestos muy demandados, la publicidad en ocasiones exige un título de maestría y diplomados. No obstante, hay muchos empleos para individuos que tienen un título en administración, artes gráficas y humanidades. Los empleos en publicidad a menudo sirven como entrada a puestos gerenciales de alto nivel. Además, puesto que las grandes agencias publicitarias están abriendo oficinas en todo el mundo, existe la posibilidad de trabajar en campañas internacionales.

Los sueldos iniciales de publicidad son relativamente bajos comparados con otros puestos de marketing, a causa de la fuerte competencia que hay por los empleos iniciales en esta área. Usted incluso podría considerar la posibilidad de trabajar gratis para facilitar su ingreso en este campo. La remuneración aumentará con rapidez conforme llegue a ejecutivo de cuenta o a otro puesto gerencial. Para conocer más hechos y cifras, visite las páginas Web de *Advertising Age*, una publicación importante en la industria de la publicidad (www.adage.com). Haga clic en Job Bank), y la American Association of Advertising Agencies (www.aaaa.org).

Gerencias de marca y de producto

Los gerentes de marca y producto planean, dirigen y controlan las campañas de negocios y marketing para sus productos. Además, participan en investigación y desarrollo, empaque, producción, ventas y distribución, publicidad, promoción, investigación de mercados, análisis y pronóstico de negocios.

Descripción del puesto

El equipo de gerencia de marca de una compañía incluye personal en diversos puestos. El *gerente de marca* guía el desarrollo de estrategias de marketing para una marca específica. El *subgerente de marca* es responsable de ciertos componentes estratégicos de la marca. El *gerente de producto* supervisa varias marcas dentro de una línea o un grupo de productos. El *gerente de categoría de productos* dirige múltiples líneas de producto en una categoría. El *analista de mercado* investiga el mercado y brinda información estratégica importante a los gerentes de proyecto. El *líder de proyecto* es responsable de reunir información de mercado para un proyecto de marketing o de producto. El *director de investigación* supervisa la planeación, la recopilación y el análisis de toda la investigación organizacional.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y sueldos comunes

Las gerencias de marca y de producto requieren de grandes habilidades analíticas, de solución de problemas, de presentación, de comunicación y de liderazgo, así como también de la capacidad para trabajar en equipo. La gerencia de producto requiere de muchas horas de trabajo y está sometida a la gran presión de realizar proyectos grandes. En las compañías de bienes de consumo, el trabajador nuevo —quien por lo general necesita un título de maestría— se une a un equipo de marca como asistente, y aprende el oficio realizando análisis numéricos y observando al personal de marca experimentado. Esta persona a final de cuentas encabeza el equipo y posteriormente asciende para administrar una marca más grande, y luego varias marcas. Muchas compañías de bienes de consumo industriales también tienen gerentes de producto. La gerencia de producto es uno de los mejores puestos de entrenamiento para futuros funcionarios corporativos. Este puesto también ofrece buenas oportunidades para entrar en el marketing internacional. Los gerentes de producto reciben sueldos relativamente altos. Como esta categoría de puesto requiere de un título de maestría, la paga inicial tiende a ser más elevada que en otras categorías de marketing como publicidad o ventas al detalle.

Ventas, gerencia de ventas

Una amplia gama de organizaciones con y sin fines de lucro, y organizaciones de productos y servicios, ofrecen empleos de ventas y gerencias de ventas, como las organizaciones financieras, de seguros, de consultoría y gubernamentales.

Descripción del puesto

Los principales puestos abarcan las ventas a los consumidores, ventas industriales, gerente de cuentas nacionales, apoyo a servicios, capacitadores de ventas, gerentes de ventas y telemarketing. Las ventas a *los consumidores* implican vender productos y servicios de consumo a través de detallistas. Las *ventas industriales* incluyen la venta de productos y servicios a otros negocios. Los *gerentes de cuentas nacionales (GCN)* supervisan un número reducido de cuentas muy grandes. El personal de *apoyo a servicios* apoya a los vendedores durante y después de la venta un producto. Los *capacitadores de ventas* entrenan a nuevos empleados y dan cursos de actualización al personal de ventas. Las *gerencias de ventas* incluyen una serie de puestos que van desde el gerente de distrito hasta el vicepresidente de ventas. El empleado de *telemarketing* (que no debe confundirse con el vendedor de productos en el hogar) ofrece servicio y apoyo a los vendedores de campo.

Los vendedores tienen una vida profesional activa, ya que trabajan fuera de la oficina e interactúan con otras personas. Los vendedores administran su propio tiempo y actividades. La competencia por los puestos altos llega a ser muy intensa. Cada empleo de ventas es diferente, pero algunos puestos requieren viajar con frecuencia, largas jornadas de trabajo y trabajar bajo presión, lo cual podría tener un impacto negativo en la vida personal. También es probable que uno sea transferido más de una vez de las oficinas centrales de la compañía a oficinas regionales.

Habilidades necesarias, trayectorias de carrera y sueldos comunes

Las ventas son una profesión donde uno tiene que trabajar con otras personas cada día, durante toda la jornada. Además de las habilidades interpersonales, los profesionales de ventas necesitan habilidades de comunicación y comercialización. La mayoría de los puestos de ventas también requieren de altas habilidades analíticas, de resolución de problemas, de presentación y de liderazgo, así como creatividad e iniciativa. Las habilidades para trabajar en equipo cada vez son más importantes.

Una carrera en ventas va desde vendedor y gerente de distrito, gerente regional hasta niveles más elevados, en muchos casos hasta la primera gerencia de la compañía. En la actualidad, la mayoría de los puestos iniciales de gerencia de ventas requieren de un título universitario. Cada vez más, la gente que busca empleos en ventas adquiere experiencia a través de prácticas profesionales o de un empleo de medio tiempo antes de titularse. A pesar de que existe una elevada rotación de personal (una de cada cuatro personas abandona su empleo al año), los puestos de ventas son buenos trampolines para puestos de liderazgo, ya que la mayor parte de los directores generales inician en un puesto de ventas, más que en cualquier otro puesto inicial. Tal vez esto explique por qué la competencia por los mejores empleos en ventas es tan intensa.

Los sueldos base iniciales en ventas suelen ser modestos, aunque con frecuencia la remuneración se complementa con importantes comisiones, bonos y otros planes de incentivos.

Además, muchos empleos de ventas incluyen un automóvil de la empresa o el pago de los gastos de un automóvil. Los vendedores exitosos forman parte de los empleados mejor pagados de las compañías.

Otros empleos de marketing

Ventas al detalle

Las ventas al detalle brindan una oportunidad temprana para asumir responsabilidades de marketing. Algunos de los principales empleos son gerente de tienda, gerente regional, comprador, gerente de departamento y vendedor. Los *gerentes de tienda* dirigen la administración y operación de una tienda individual. Los *gerentes regionales* administran grupos de tiendas en varias entidades, y reportan su desempeño a las oficinas centrales. Los *compradores* seleccionan y adquieren la mercancía que se vende en la tienda. El *gerente de departamento* actúa como gerente de tienda de un departamento, como el de ropa, pero a nivel departamental. El *vendedor* ofrece mercancías a clientes al detalle. Las ventas al detalle pueden implicar un cambio de residencia; pero por lo general no requieren viajar mucho, a menos que se trate de un comprador. Las ventas al detalle exigen grandes habilidades interpersonales y de comercialización, ya que los detallistas tienen contacto constante con los clientes. El entusiasmo, la iniciativa y las habilidades de comunicación también son muy útiles para los detallistas.

Los detallistas trabajan muchas horas, pero sus actividades diarias suelen estar más estructuradas que otros tipos de empleos de marketing. Los sueldos iniciales en ventas al detalle suelen ser bajos; pero la remuneración aumenta al alcanzar una gerencia o algún empleo especializado.

Investigación de mercados

Los investigadores de marketing trabajan con los gerentes para definir problemas e identificar la información necesaria para resolverlos. Estos empleados diseñan proyectos de investigación, preparan cuestionarios y muestras, analizan datos, elaboran informes y presentan sus hallazgos y recomendaciones a la gerencia. Ellos deben comprender la estadística, y el comportamiento, la psicología y la sociología de los consumidores. El hecho de contar con un título de maestría suele ser útil. Existen oportunidades de desarrollo con fabricantes, vendedores al detalle, algunos mayoristas, asociaciones comerciales e industriales, compañías de investigación de mercados, agencias de publicidad, instituciones gubernamentales y organizaciones privadas sin fines de lucro.

Planeación de nuevos productos

La gente interesada en la planeación de nuevos productos puede encontrar oportunidades en muchos tipos de organizaciones. Por lo general estas personas necesitan experiencia en marketing, investigación de mercados y pronóstico de ventas; necesitan habilidades organizacionales para motivar y coordinar a otros; y también requieren ciertos conocimientos técnicos. Comúnmente, estos individuos primero trabajan en otros puestos de marketing, antes de unirse al departamento de nuevos productos.

Logística de marketing (distribución física)

La logística de marketing, o distribución física, es un campo grande y dinámico, que ofrece muchas oportunidades de desarrollo. Los principales transportistas, fabricantes, mayoristas y detallistas contratan especialistas en logística. Cada vez con mayor frecuencia, los equipos de marketing incluyen especialistas en logística, y la carrera de los gerentes de marketing implica tareas de logística de marketing. Los cursos de métodos cuantitativos, finanzas, contabilidad y marketing le brindarán las habilidades necesarias para ingresar en este campo.

Relaciones públicas

La mayoría de las organizaciones cuentan con personal de relaciones públicas que anticipa problemas con sus públicos diversos, atiende las quejas, trata con los medios de comunicación y crea la imagen corporativa. Las personas que se interesan en las relaciones públicas deberían ser capaces de hablar y escribir con claridad y de forma persuasiva, y necesitan experiencia en periodismo, comunicaciones o humanidades. Los desafíos en este empleo son muy variados y están muy orientados hacia la gente.

Servicios sin fines de lucro

Los principales empleos en organizaciones sin fines de lucro son director de marketing, director de desarrollo, coordinador de eventos, especialista en publicaciones, practicantes y voluntarios. El *director de marketing* se ocupa de todas las actividades de marketing de la organización. El *director de desarrollo* organiza, administra y dirige las campañas de recaudación de fondos

que permitan realizar las actividades sin fines de lucro. Un *coordinador de eventos* dirige todos los aspectos de los eventos para recaudar fondos, desde la planeación inicial hasta la implementación. El *especialista en publicaciones* supervisa publicaciones diseñadas para promover la difusión de la organización. A pesar de que se trata de puestos sin paga, el *practicante* y el *voluntario* desempeñan diversas funciones de marketing, y su trabajo podría ser un paso importante para obtener un puesto remunerado de tiempo completo. El sector de las organizaciones sin fines de lucro quizá no sea adecuado para quienes tienen urgencia por ganar dinero. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro buscan individuos con un fuerte espíritu comunitario y el deseo de ayudar a los demás. De manera que el sueldo inicial suele ser más bajo que en otros campos de marketing. Sin embargo, cuanto más grande sea la organización, mayores serán las probabilidades de incrementar con rapidez los ingresos al alcanzar un puesto gerencial más alto.

Otros recursos

Las asociaciones y organizaciones profesionales de marketing son otra fuente de información para las carreras. Los mercadólogos forman parte de muchas de estas sociedades. Si usted desea ponerse en contacto con algunas de ellas mientras busca un empleo tome en cuenta las siguientes:

American Advertising Federation, 1101 Vermont Avenue, NW, Suite 500, Washington, DC 20005. (202) 898-0089 (www.aaf.org).

American Marketing Association, 250 South Wacker Drive, Suite 200, Chicago, IL, 60606. (312) 648-0536 (www.marketingpower.com).

Council of Sales Promotion Agencies, 750 Summer Street, Stamford, CT 06901. (203) 325-3911.

Market Research Association, 2198 Silas Deane Highway, Suite 5, Rocky Hill, CT 06067. (860) 257-4008 (www.mra-net.org).

National Council of Salesmen's Organization, 389 Fifth Avenue, Room 1010, Nueva York, NY 10016 (718) 835-4591.

National Management Association, 2210 Arbor Boulevard, Dayton, OH 45439. (513) 294-0421.

National Retail Foundation, 701 Pennsylvania Avenue NW, Suite 710, Washington, DC 20004. (202) 783-7971 (www.nrf.com).

Product Development and Management Association, 401 North Michigan Avenue, Chicago, IL 60611. (312) 527-6644 (www.pdma.org).

Public Relations Society of America, 33 Irving Place, tercer piso, Nueva York, NY 10003. (212) 995-2230 (www.prsa.org).

Sales and Marketing Executives International, Statler Office Tower, Number 977, Cleveland, OH 44115. (216) 771-6650 (www.smei.org).

The Association of Women in Communications, 780 Ritchie Highway, Suite 28-S, Severna Park, MD 21146. (410) 544-7442.

Women Executives in Public Relations, P.O. Box 609, Westport, CT 06881. (203) 226-4947 (www.wepr.org).

CAPÍTULO 1

1. La American Marketing Association ofrece esta definición: "Marketing es una function organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con los clients de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas", consultada en www.marketingpower.com/live/mg-dictionary-view1862.php, julio de 2004. Véase también Lisa M. Keefe, "Marketing Redefined", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 1, 16-18.
2. Para un análisis interesante sobre la creación del valor para el cliente y la obtención de valor a cambio, véase Natalie Mizik y Robert Jacobson, "Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, enero de 2003, pp. 63-76.
3. Mark Ritson, "The Best Research Comes from Living the Life of Your Customer", *Marketing*, 18 de julio de 2002, p. 16; June Lee Risser, "Customer Come First", *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 22-26; Jack Neff, "Value Proposition Becomes a Priority", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2004, p. 24; y Neff, "Q&A with Lafley: It's the Consumer, Stupid", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2004, p. 20.
4. Véase el artículo clásico de Theodore Levitt's, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para análisis más recientes, véase James R. Stock, "Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 2, núm. 112, 2002, pp. 12-21; e Yves Doz, Jose Santos y Peter J. Williamson, "Marketing Myopia Revisited: Why Every Company Needs to Learn from the World", *Ivey Business Journal*, enero-febrero de 2004, p. 1.
5. Para más análisis sobre estados de la demanda, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11^a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 6.
6. Véase James Bandler, "Kodak Advances in Marketing Share of Digital Cameras", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2001, p. B2; Bandler, "Leading the News: Kodak Posts Disappointing Net, Plans New Layoffs", 23 de enero de 2003, p. A3; y "Kodak Changes the Picture", *Global Agenda*, 22 de enero de 2004, p. 1.
7. Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed., p. 19. Véase también Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), pp. 32-34.
8. Véase Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 20-24; Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input Into Innovation", *Harvard Business Review*, enero de 2002, pp. 91-97; y David Kirkpatrick, "Why 'Bottom Up' Is on Its Way Up", *Fortune*, 26 de enero de 2004, p.54.
9. Véase Jane E. Brody, "The Widening of America, or How Size 4 Became Size 0", *New York Times*, 20 de enero de 2004, p. F. 7; y Kenneth Hein, "Salad Days to Continuo for Fast-Feeders", *Brandweek*, 5 de enero de 2004, p. 12.
10. Véase Alex Taylor III, "Can J&J Keep the Magic Going?" *Fortune*, 27 de mayo de 2002. pp. 117-121; y www.jnj.com/our_company/our_credito/index.htm, noviembre de 2004.
11. Véase Neil A. Martin, "A New Ground War", *Barron's*, 21 de abril 2003, pp. 21-26; Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0*, octubre de 2003, p. 56; y "FedEx Corporation", Hoover's Company Capsules, consultado en <http://proquest.umi.com>, febrero de 2004.
12. Para más sobre la satisfacción del cliente, véase Regina Fazio Marcuna, "Mapping the World of Customer Satisfaction", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, p. 30; 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 Frederick F. Reichheld, "The One Number You Need", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 46-54.
13. Información sobre el grupo de propietarios de Harley consultada en www.hog.com, septiembre de 2004.
14. Véase Erika Rasmusson, "Wanted: Profitable Customers", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1999, pp. 28-34; Chris Serres, "Banks Get Customers' Numbers", *Raleigh News & Observer*, 19 de marzo de 2002, pp. A1, A4; "Customer Profitability", *Chief Executive*, Abril de 2003, pp. 1-4; y Larry Selden y Geoffrey Colvin, "How to Measure the Profitability of Your Customers", *Harvard Business Review*, junio de 2003, p. 74.
15. Véase Renee Houston Zemansky y Jeff Weiner, "Just Hang On to What You Got", *Selling Power*, marzo de 2002, pp. 60-64; y Marc R. Okrant, "How to Convert '3's and '4's into '5's", *Marketing News*, 14 de octubre de 2002, pp. 14,17.
16. Kotler, *Kotler on Marketing*, p. 20.
17. Adaptación de Jennifer Gilbert, "Partners in Branding", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2004, p. 10.
18. Thor Valdmanis, "Alliances Gain Favor over Risky Mergers", *USA Today*, 4 febrero de 1999, p. 3B. Véase también Matthew Schiffrin, "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.
19. Véase Frederick F Reichheld, "The One Number You Need", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 46-54; Thomas O. Jones y W. Earl Sasser Jr. "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1995, pp. 88-99; Fred Reichheld y Christine Detrick, "Loyalty: A Prescription for Cutting Costs", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2003, pp. 24-25; Deborah L. Vence, "Keep'em Coming Back for More", *Mar-*

- keting News, 13 de octubre de 2003, p. 19; y Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg y Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 31-45.
20. Información de www.stew-leonards.com/html/about.cfm, noviembre de 2004.
21. Véase Mark McMaster, "A Lifetime of Sales", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2001, p. 55; Lauren Keller Johnson, "The Real Value of Customer Loyalty", *MIT Sloan Management Review*, invierno de 2002, pp. 14-17; y Charlotte H. Mason, "Tuscan Lifestyles: Assessing Customer Lifetime Value", *Journal of Interactive Marketing*, otoño de 2003, pp. 54-60.
22. 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.
23. Véase Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001); John E. Hogan, Katherine N. Lemon y Roland T. Rust, "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing", *Journal of Service Research*, agosto de 2002, pp. 4-12; y Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 109-127.
24. Este ejemplo es una adaptación de Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, p. 25. Para análisis más profundos de cómo medir el valor del cliente, véase Blattberg, Getz y Thomas, *Customer Equity*, Rust, Lemon y Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, pp. 109-127; y James D. Lenskold, "Customer-Centered Marketing ROI", *Marketing Management*, enero/febrero de 2004, pp. 26-32.
25. Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers", *Harvard Business Review*, mayo de 2003, pp. 86-92.
26. Werner Reinartz y V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. Para más sobre administración del valor del cliente, véase Blattberg, Getz y Thomas, *Customer Equity*, capítulos 3-6; Sunil Gupta y Donald R. Lehman, "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing*, invierno de 2003, pp. 9-24; Reinartz y Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, enero de 2003, pp. 77-79; Bradley E. Hosmer, "Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets", *Consulting to Management*, junio de 2003, p. 59; Sunil Gupta, Donald R. Lehman y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 7-18; y Gupta y Lehmann, *Managing Your Customers as Investments: The Strategic Value of Customer in the Long Run* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
27. Para otro análisis interesante sobre la administración del portafolios del cliente, véase 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.
28. "Internet Penetration Rate Slows", *Silicon Valley/San Jose Business Journal*, 5 de febrero de 2003, consultado en <http://eastbay.bizjournals.com/sanjose/>; "Population Explosion!" *CyberAtlas*, 14 de marzo de 2003, consultado en www.cyberatlas.com; e información *on line* consultada www.internetworldstats.com, febrero de 2004.
29. Robert D. Hof, "Survive and Prosper", *Business Week*, 14 de mayo de 2001, p. EB60; y Timothy Mullaney, "E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.
30. Steve Hamm, "E-Biz: Down but Hardly Out", *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 126-130; "B2B E-Commerce Headed for Trillions", 6 de marzo de 2002, consultado *on line* en www.cyberatlas.internet.com; y Mullaney, "E-biz Surprise", pp. 60-68.
31. Véase Ben & Jerry's declaración de misión total, www.bon-jerry.com.
32. Para otros ejemplos, y para un buen repaso del marketing sin fines de lucro, véase Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6ª. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Philip Kotler y Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995); Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren y Gustavo Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993); and Philip Kotler, John Bowen y James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
33. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 23 de junio de 2003, p. 2. Para más sobre marketing social, véase Philip Kotler, Ned Roberto y Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

CAPÍTULO 2

1. Para más detalles de planeación estratégica del marketing en corporaciones y negocios, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11ª. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003), capítulo 4.
2. Véase 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; y "Grafting Mission Statements", *Association Management*, enero de 2004, p. 23.
3. El siguiente análisis está basado en partes de información encontrada en www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matrix.jsp, agosto de 2004. Para más sobre planeación estratégica, véase Toni Devane, "Ten Cardinal Sins of Strategic Planning", *Executive Excellence*, octubre de 2000, p. 15; Dave Lefkowitz, "Effective Strategic Planning", *Management Quarterly*, primavera de 2001, pp. 7-11; Dennis Rheault, "Freshening Up Strategic Planning: More than Fill-in-the-Blanks", *The Journal of Business Strategy*, vol. 24, núm. 6, 2004, pp. 33-37; y Anthony Lavia, "Strategic Planning in Times of Turmoil", *Business Communications Review*, marzo de 2004, pp. 56-60.

4. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124. Véase también Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), pp. 46-48; y Kevin Iane Keller, *Strategic Brand Management*, 2a. edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003) pp. 576-578.
5. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, diciembre de 2003, pp. 87-95.
6. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985), y Michel E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. Véase 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/, julio de 2004.
7. Kotler, *Kotler on Marketing*, pp. 20-22. Véase también Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), pp. 102-107.
8. David Stires, "Fallen Arches", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 74-76; Sherri Day, "After Years at the Top, McDonald's Strives To Regain Ground", *New York Times*, 3 de marzo de 2003, p. A1; y hoja corporativa de resultados financieros de McDonald's, enero de 2004, consultada en www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2004_fact_sheet.html.
9. Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune*, 21 de febrero de 1994, pp. 60-63. Para más sobre la red de valor en serie y administración de la cadena de suministro y alianzas estratégicas, véase también Philip Kotler, *Marketing Management*, 11ª. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 70-71; y David A. Taylor, *Supply Chains: A Manager's Guide* (Boston: Addison-Wesley, 2004).
10. Consultado en Ad Age Dataplace, www.adage.com/dataplace, noviembre de 2004.
11. Brian Dumaine, "Why Great Companies Last", *Business Week*, 16 de enero de 1995, p. 129. Véase James C. Collins an Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 1995); Rob Goffee y Gareth Jones, *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* (Nueva York: HarperBusiness, 1998); 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 Naomi Moneyppenny, "Five Foundations for Developing a Corporate Culture", *The Journal*, febrero de 2004, p. 22.
12. Para más sobre gestión de marca y producto, véase Kevin Iane Keller, *Strategic Brand Management*, 2ª. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003).
13. Véase Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml y Katherine N. Lemon, *Driving Customer Equity: How Lifetime Customer Value Is Reshaping Corporate Strategy* (Nueva York: Free Press, 2000); Rust, Lemon y Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28; Sunil Gupta y Donald R. Lehman, "Customers al Assets", *Journal of Interactive Marketing*, invierno de 2003 pp. 9-24; 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; y Gupta y Lehmann, *Managing Your Customer as Investment: The Strategic Value of Customers in the Long Run* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005).
14. Para más detalles, véase Kotler, *Marketing Management*, pp. 695-699. Véase 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.
15. "Lenskold Group Announces 'Marketing ROI' Book Now Shipping", press release, 25 de julio de 2003, consultado en www.lenskold.com/news/mroi_book.html; y Arundhati Parmar, "Barriers to Success", *Marketing News*, 1 de marzo de 2004, pp. 20-21. Véase también Patrick Lapointe, "Marketing ROI: What's Next?" *B to B*, 9 de febrero de 2004, p. 11.
16. *Ibid.*; y Judann Pollack, "Marketers Slap Network TV in Survey on ROI", *Advertising Age*, 13 de octubre de 2003, p. 11.
17. Mark McMaster, "ROI: More Vital than Ever", *Sales & Marketing Management*, enero de 2002, pp. 51-52. Véase también, Jim Lenskold, "CEOs Are from Mars, CMOs Are from Venus", consultado en www.marketingpower.com/live/content17702C5226.php, mayo de 2004.
18. Para un análisis completo de este modelo y detalles de la medida del rendimiento de marketing centrada en el cliente, véase 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. Véase también James D. Lenskold, "Customer-Centric Marketing ROI", *Marketing Management*, enero-febrero de 2004, pp. 26-32; y Sunil Gupta, Donald R. Lehmann y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 7-18.
19. James D. Lenskold, "Marketing ROI: Playing to Win", *Marketing Management*, mayo-junio de 2002, pp. 30-36; Judann Pollack, "Marketers Slap Network TV in Survey on ROI", p. 1; Tim Donaldson, "Measure Returns with Process Integration", *Marketing News*, 1 de marzo de 2004, p. 23; y 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.

CAPÍTULO 3

1. Véase Sarah Lorge, "The Coke Advantage", *Soles & Marketing Management*, diciembre de 1998, p. 17; "Coca-Cola Inks New Deal with Jack in the Box Chain", *Nations Restaurant News*, 13 de enero de 2003, p. 52; y Chad Terhune "Coke Wins a 10-Year Contract From Subway, Ousting PepsiCo", *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2003, p. B.3.
2. World POPClock, U.S. Census Bureau, consultado *on line* en www.census.gov, noviembre de 2004. Este sitio Web ofrece las proyecciones continuamente actualizadas de las poblaciones de E.U. y del mundo.
3. "Viejos y subdesarrollados", *América Economía On Line*, núm. 275, 23 de marzo de 2004.

4. Alison Stein Wellner, "The Next 25 Years", *American Demographics*, abril de 2003, pp. 23-27; y U.S. Census Bureau projections and POPClock Projection, U.S. Census Bureau, consultado en www.census.gov, May 2004.
5. Alison Stein Wellner, "The Wealth Effect", *American Demographics*, enero de 2003, p. 35.; y Rebecca Gardyn, "Whitewashed", *American Demographics*, febrero de 2003, pp. 13-15.
6. Diana McKeon Charkalis, "Boomers Remodel Empty Nests Their Way", *USA Today*, 21 de marzo de 2003, consultado *on line* en www.usatoday.com; y "Baby Boomers", *Brand Strategy*, 11 de febrero de 2004, pp.31.
7. "Mixed Success: One Who Targeted Gen X and Succeeded-Sort Of", *Journal of Financial Planning*, febrero de 2004, p. 15.
8. Véase Jean Chatzky, "Gen Xers Aren't Slackers After All", *Time*, 8 de Abril de 2002, p. 87; Rebecca Ryan, "10 Questions with... Rebecca Ryan", *Journal of Financial Planning*, febrero de 2004, pp. 12-17; "They're Not Aloof... Just Generation X", *CMA Management*, abril de 2004, p. 6; y "Over-looked and Under X-Plointed", *American Demographics*, mayo de 2004, p. 15.
9. Véase Ken Gronback, "Marketing to Generation Y", *DSN Retailing Today*, 24 de julio de 2000, p. 14; y Joanna Krotz, "Tough Customers: How to reach Gen Y", consultado en www.bcentral.com, 21 de marzo 2003.
10. Véase J. Walker Smith y Ann Clurman, *Rocking the Ages* (Nueva York: HarperBusiness, 1998); Mercedes M. Cardona, "Hilfiger's New Apparel Lines Getting Individual Efforts", *Advertising Age*, 8 de febrero de 1999, p. 24; y Alison Stein Wellner, "Generational Divide", *American Demographics*, octubre de 2000, pp. 53-58.
11. Información sobre la composición familiar consultada *on line* en www.census.gov/population/projections/nation/hh-fam, julio de 2004.
12. U.S. Census Bureau, "Women and Men in the United States", consultado *on line* en www.census.gov/prod/2003pubs/p20-544.pdf, marzo de 2003.
13. Para estos y otros ejemplos, véase Kelly Shermach, "Niche Malls: Innovation for an Industry in Decline", *Marketing News*, 26 de febrero de 1996, p. 1; y Sue Shellenbarger, "'Child-Care Cams': Are They Good News for Working Parents?", *Wall Street Journal*, 19 de agosto de 1998, p. B1; y Michelle Conlin, "Mommy Is Really Home from Work", *Business Week*, 25 de noviembre de 2002, pp. 101-104.
14. U.S. Census Bureau, "Geographical Mobility", marzo de 2004, consultado *on line* en www.census.gov/prod/2004-pubs/p20-549.pdf.
15. Véase Alison Stein Wellner, "Size Doesn't Matter", *American Demographics*, mayo de 2001, pp. 23-24; Roderick J. Harrison, "The New White Flight", *American Demographics*, junio de 2002, pp. 20-24; "About Metropolitan and Metropolitan Statistical Areas", U.S. Census Bureau, www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html, junio de 2004; y "Redefining Where We Live: New Concepts and Definitions of Statistical Areas", *Industrial Relations*, enero de 2004, pp.293-294.
16. Véase "FedEx Robrands Kinko's", FedEx Press Release, 27 de abril de 2004, consultado en <http://fedex.com/us/about/news/update/officeprint.html>; "Five Questions", *Sales & Marketing Management*, julio de 2004, p. 13; e información encontrada en www.fedex.com/us/officeprint/main/?link=4, noviembre de 2004.
17. U.S. Census Bureau, "Women and Men in the United States", marzo de 2003, p. 3, consultado en www.census.gov/prod/2003pubs/p20-544.pdf; y Peter Francese, "Top Trends for 2003", *American Demographics*, enero de 2003, pp. 48-51.
18. Véase Rebecca Piirto Heath, "The New Working Class", *American Demographics*, enero de 1998, pp. 51-55; *Digest of Education Statistics 1997*, National Center for Education Statistics, enero de 1998, en <http://nces01.ed.gov/pubs/digest97>; y 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.
19. Véase "How to Succeed in Multicultural Marketing", suplemento especial de *American Demographics*, noviembre de 2003; Sabrina Jones, "Hispanics Surpass Blacks as Growth Market for Ads", *The Washington Post*, 5 de enero de 2004, p. E.01; Brian Grow, "Hispanic Nation", *Business Week*, 15 de marzo de 2004, pp. 59-70; Deborah L. Vence, "You Talkin' to Me? Experts Offer Best Practices in Multicultural Marketing", *Marketing News*, 1 de marzo de 2004, pp. 1, 9; e informe del U.S. Census Bureau consultado *on line* en www.census.gov
20. *America Economía On Line*, 24 de abril de 2003, sin núm.
21. Alison Stein Wellner, "The Next 25 Years", *American Demographics*, abril de 2003, pp. 23-27.
22. Para más análisis, véase la sección "Ambientalismo" del capítulo 20; "Earth in the Balance", *American Demographics*, enero de 2001, p. 24; Subhabrata Bobby Banerjee, "Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement", *Journal of Business Research*, marzo de 2002, pp. 177-191; Mare Gunther, "Dee Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune*, 23 de junio de 2003, pp. 98-104; Charles Haddad, "FedEx and Brown Are Going Green", *Business Week*, 11 de agosto de 2003; "Sustainability Key to UPS's Environmental Initiatives", consultado *on line* en <http://pressroom.ups.com/>, junio de 2004; e información consultada en www.3m.com/about3m/sustainability/policies_ehs_tradition_3p.jhtml, noviembre de 2004.
23. Véase "Uncreased U.S. R&D Spending Expected in 2004", *JOM*, marzo de 2004, p. 7.
24. A J Vogl, "Does It Pay to Be Good?" *Across the Board*, enero-febrero de 2003, pp. 16-23.
25. Para más sobre privacidad *on line*, véase William M. Savino, "Protecting Online Privacy", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2002, pp. 49-51; Deborah L. Vence, "Marketers Expect to See Federal Law on Online Privacy Soon", *Marketing News*, 24 de junio de 2002, p. 4-1 Eric Goldman, "The Internet Privacy Fallacy", *Computer Internet Lawyer*, enero de 2003, p. 20; y "The Spies in Your Computer," *New York Times*, 18 de febrero de 2004, p. A18.
26. Información obtenida de www.boxtops4education.com, julio de 2004.
27. Véase Kevin T. Higgins, "Marketing with a Conscience", *Marketing Management*, julio-agosto de 2002, pp. 12-15; Sonoo Singh, "Success Is All in a Good Cause", *Marketing*

- Week*, 10 de abril de 2003, pp. 28-19; Linda I. Nowak y T. K. Clarke, "Cause-Related Marketing: Keys to Successful Relationships with Corporate Sponsors", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 2003, pp. 137-149; "Cause-Related Marketing Comes of Age in 2003", consultado *on line* en www.porternovelli.com, abril de 2003; y Irwin S. Stoolmacher, "Cause-Related Marketing and Your Nonprofit", *Board & Administrator; for Administrators Only*, febrero de 2004, pp. 3-5.
28. Para más sobre Yankelovich Monitor, véase http://secure.yankelovich.com/solutions/monitor/monitor_new.asp.
 29. Adaptación de Becky Ebenkamp, "Fun/Duty Now, for the Future", *Brandweek*, 5 de enero de 2004, p. 16.
 30. Las porciones de este ejemplo se adaptaron de la información de Eileen Daspin, "The End of Nesting", *Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2003, p. W1. Véase también "The Cocoon Cracks Open", *Brandweek*, 28 de abril de 2003, pp. 32-36; y Dan Lippe, "Gimme Shelter", *Advertising Age*, reporte especial, 5 de abril de 2004, pp. S1-S8.
 31. Véase Debbie Howell, "Health Food, Like Bell Bottoms, Puts Mojo Back in Mass", *DSN Retailing Today*, 16 de abril de 2001, pp. 21-22; Victoria Furness, "McDonald's Organic Bid to Lure Customers", *Marketing Week*, 9 de enero de 2003, p. 5; Mark Machlis, "In a New Age Acting Naturally Can Build Traffic and Sales", *Nations Restaurant News*, 1 de marzo de 2004, p. 28; y Christina Cheddar Berk, "Silk Soy Milk Looks to Strengthen Healthy Image with National Ads", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2004, p. 1.
 32. 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.
 33. Véase Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), p. 3; y Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), pp. 23-24.
 34. Howard E. Butz Jr. y Leonard D. Goodstein, "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, invierno de 1996, pp. 66-67.
 - Langnau, "Drowning in Data", *Material Handling Management*, diciembre de 2003, p. 22; y Rick Mullin, "Dealing with Information, Overload", *Chemical and Engineering News*, 22 de marzo de 2004, p. 19.
 3. Alice LaPlante, "Still Drowning!" *Computer World*, 10 de marzo de 1997, pp. 69-70; y Jennifer Jones, "Looking Inside", *InfoWorld*, 7 de enero de 2002, pp. 22-26.
 4. Véase Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), pp. 80-82.
 5. Véase 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; y "USAA", *Hoover's Company Capsules*, 15 de marzo de 2004, p. 40508.
 6. Andy Serwer, "P&G's Covert Operation", *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44.
 7. Información adaptada de Ellen Neuborne, "Know Thy, Enemy", *Sales & Marketing Management*, enero de 2003, pp. 29-33. Véase también Gina Rollins, "Cast Deep to Sell", *Selling Power*, junio de 2003, pp. 26-28, y Deborah Lynne Wiley, "Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers", *Online*, mayo-junio de 2004, p. 62.
 8. Véase James Curtis, "Behind Enemy Lines", *Marketing*, 21 de mayo de 2001, pp. 28-29; y Mei Fong, "The Enemy Within", *Far Eastern Economic Review*, 22 de abril de 2004, p. 34-38.
 9. Para más empresas de investigación que ofrecen información de marketing, véase Jack Honomichl, "Honomichl 50", sección especial, *Marketing News*, 15 de junio de 2004, pp. H1-H55.
 10. Información de www.infores.com/public/global/content/consumernetwork/householdpanial.htm y http://secure.yankelovich.com/solutions/monitor/monitor_new.asp, julio de 2004.
 11. Ejemplo adaptado por Douglas McGray, "Babes in R&D Toyland", *Fast Company*, diciembre de 2002, p. 46.
 12. Adaptación de Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company*, abril de 2004, pp. 73-75.
 13. Ejemplo adaptado por Alison Stein Wellner, "The New Science of Focus Groups", *American Demographics*, marzo de 2003, pp. 29-33.
 14. Estos 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; Thomas W. Miller, "Make the Call: Online Results Are a Mixed Bag", *Marketing News*, 24 de septiembre de 2001, pp. 30-35; "Cybersurveys Come of Age", *Marketing Research*, primavera de 2001, pp. 32-37; y Richard Lee, "Stamford, Conn.-Based Market Research Firm Able to Reach Millions", *Knight Ridder Tribune Business News*, 6 de mayo de 2004, p. 1. Véase también Catherine Arnold, "Not Done Net", *Marketing News*, abril de 2004, p. 17.
 15. Para más sobre privacidad en Internet, véase James R. Haggerty y Dennis K. Berman, "Caught in the Net: New Battleground Over Web Privacy", *Wall Street Journal*, 27 agosto

CAPÍTULO 4

1. Véase "Coke 'Family' Sales Fly as New Coke Stumbles", *Advertising Age*, 17 de enero de 1986, p. 1; Jack Honomichl, "Missing Ingredients in 'New' Coke's Research", *Advertising Age*, 22 de julio de 1985, p. 1; Rick Wise, "Why Things Go Better with Coke", *The Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1999, pp. 15-19; Catherine Fredman, "Smart People, Stupid Choices", *Chief Executive*, agosto/septiembre de 2002, pp. 64-68, "Top-10 U.S. Carbonated Soft Drink Companies and Brands for 2003", número especial, *Beverage Digest*, 5 de marzo de 2004, consultado en www.boverage-digest.com/pdf/top-10_2003.pdf, y "The Real Story of New Coke" consultado *on line* en www2.coca-cola.com/heritage/cokelore_newcoke.html, enero de 2005.
2. Véase Christina Le Beau, "Mountains to Mine", *American Demographics*, agosto de 2000, pp. 40-44; Diane Trommer, "Information Overload-Study Finds Intranet Users Overwhelmed with Data", *Electronic Buyers' News*, 20 de abril de 1998, p. 98; Julie Schlosser, "Looking for Intelligence in Ice ream", *Fortune*, 17 de marzo de 2003, pp. 114-120; Leslie

- de 2004, p. A1; y "The Spies in Your Computer", *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, p. A18.
16. Ejemplos adaptados de Gary H. Anthes, "Smile, You're on Candid Computer", *Computerworld*, 3 de diciembre de 2001, p. 5 0; y Brandon Mercer, "Can Computers Read Your Mind?" *Techlive*, 29 de mayo de 2002, consultado en www.techtv.com/news/computing/story/0,24195,3386341,00.html.
 17. Para un buen análisis, véase 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.
 18. David Harding, David Chiefetz, Scott DeAngelo y Elizabeth Ziegler, "CRM's Silver Lining", *Marketing Management*, marzo-abril de 2004, pp. 27-32.
 19. Véase Mare L. Songini, "Fedex Expects CRM System to Deliver", *Computerworld*, 6 de noviembre de 2000, p. 10. The Marks & Spencer ejemplos adaptados por "SAS Outfits Marks & Spencer with Customer Intelligence", consultado en www.sas.com/success/marksandspencer.html, junio de 2004.
 20. Ravi Kalakota y Marcia Robinson, *E-Business, Roadmap for Success* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999); "Maximizing Relationships", *Chain Store Age*, agosto de 2001, pp. 21A-23A; y Pacific Research Consulting, "Seiyu Implementing Wal-Mart's Real-Time Sales/Inventory System", *Innovative New Packaging in Japan*, 25 de febrero de 2004, p. 1.
 21. "Business Bulletin: Studying the Competition", *Wall-Street Journal*, 19 de marzo de 1995, pp. A1, A5.
 22. Alison Stein Wellner, "Research on a Shoestring", *American Demographics*, abril de 2001, pp. 38-39. Véase también "Bissell, Inc", *Hoover Company Profiles*, Austin, 15 de mayo de 2004, p.47534.
 23. Para un buen consejo sobre realización de investigación de mercados en una pequeña empresa, véase "Marketing Research... Basics 101", consultado en www.onlinewbc.gov/docs/market/mkt_res_basics.html, junio de 2004; y "Researching Your Market", U.S. Small Business Administration, consultado en www.sba.gov/library/pubs/mt-8.doc, junio de 2004.
 24. Jack Honomichl, "Despite Acquisitions, Firms' Revenue Dips", *Marketing News*, 13 de agosto de 2003, pp. H3-H27; y the AC Nielsen International Research Web site, consultado en www.acnielsen.com/services/ir/, July 2004.
 25. Teléfono, PC, y otros medios del país son de www.nationmaster.com; diciembre de 2004.
 26. Jain, *International Marketing Management*, 3d edition (Boston: PWS-Kent, 1990), p. 338. Véase también Alvin C. Burns y Ronald F. Bush, *Marketing Research*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 317-318; y Debra L. Vence, "Leave It to the Experts", *Marketing News*, 23 de Abril de 2003, p. 37.
 27. Steve Jarvis, "Status Quo = Progress", *Marketing News*, 29 de abril de 2002, pp. 37-38; y Catherine Arnold, "Global Perspective", *Marketing News*, 15 de mayo de 2004, p. 43.
 28. Adaptación de Richard Behar, "Never Heard of Acxiom? Chances Are It's Heard of You", *Fortune*, 23 de febrero de 2004, pp. 140-148.
 29. Véase "Too Much Information?" *Marketing Management* enero-febrero de 2004, p. 4.
 30. Margaret Webb Pressler, "Too Personal to Tell?" *The Washington Post*, 18 de abril de 2004, P. F.05.
 31. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", consultado en www.iccwbo.org/home/menu_advert_marketing.asp, junio de 2004.
 32. 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. C1; y Steve Ulfelder, "CPOs: Hot or Not?" *Computerworld*, 15 de marzo, de 2004, p.40.
 33. Schwartz, "Chief Privacy Officers Forge Evolving Corporate Roles", p. C1.
 34. Cynthia Crossen, "Studies Galore Support Products and Positions, But Are They Reliable?" *Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 1991, pp. A1, A9. Véase también Allan J. Kimmel, "Deception in Marketing Research and Practice: An Introduction", *Psychology and Marketing*, julio de 2001, pp. 657-661.
 35. Información consultada en www.casro.org/codeofstandards.cfm#intro, enero de 2004.

CAPÍTULO 5

1. Marta Barbosa, "Harley-Davidson do Brasil", São Paulo, América Economía On Line, 30 de julio de 2004, núm. 282.
2. Citas y otra información de Greg Schneider, "Rebels with Disposable Income; Aging Baby Boomers Line Up to Buy High-end Versions of Youthful Indulgences", *The 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 *on line* en www.boltonresearch.com, abril de 2003; James D. Speros, "Why the Harley Brand's So Hot", *Advertising Age*, 15 de marzo de 2004, p. 26; Harley-Davidson Reports Record Fourth Quarter and 18th Consecutive Record Year", Harley-Davidson press release, Enero 21, 2004, consultado en www.Harley-Davidson.com; Jay Palmer, "Vroom at the Top", *Barron's*, March 29, 2004, pp. 17-18; y la Harley-Davidson Web site en www.Harley-Davidson.com, enero de 2005.
3. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, diciembre de 2004. Este sitio Web proporciona las proyecciones continuamente actualizadas de las poblaciones de E.U. y del mundo.
4. Brad Weiners, "Getting Inside-Way Inside-Your Customer's Head", *Business 2.0*, abril de 2003, pp. 54-55.
5. Estadísticas de Eduardo Porter, "Buying Power of Hispanics Is Set to Soar", *Wall Street Journal*, 18 de Abril de 2003, p. B1; Allison Stein Wellner, "The Next 25 Years", *American Demographics*, abril de 2003, pp. 24-27; Brian Grow, "Hispanic Nation", *Business Week*, 15 de marzo de 2004, pp. 58-70; y "U.S. Interim Projections by Age, Sex, Race, and Hispanic Origin", 18 de marzo de 2004, consultado en www.census.gov/ipc/www/usinterimproj.
6. Para estos y otros ejemplos, véase Catherine P. Taylor, "BarbieLatina Says 'Hola' to Net", *Advertising Age*, 1 de octubre

- de 2001, p. 54; Laurel Wentz, "Doors Opening Wide", *Advertising Age*, 6 de mayo de 2002, p. 24; Rebecca Garden y John Fetto, "Race, Ethnicity, and the Way We Shop", *American Demographics*, febrero de 2003, pp. 30-33; Grow, "Hispanic Nation", pp. 58-70; y Mercedes M. Cardona, "Home Chains Focus on Hispanic Market", *Advertising Age*, 22 de marzo de 2004, p. 6.
7. Calmetta Y. Coleman, "Attention Shoppers: Target Makes a Play for Minority Group Sears Has Cultivated", *Wall Street Journal*, 12 de Abril de 1999, p. A1; Robert Sharoff, "Diversity in the Mainstream", *Marketing News*, 21 de mayo de 2001, pp. 131; Cecile B. Corral, "Sears Habla Espanol, ¿y Usted?" *Horne Textiles Today*, 3 de febrero de 2003; y Miriam Jordan, "Hispanic Market Draws More Ad Spending", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2004, p. B.3.
 8. "The U.S. African American Market", Packaged Facts, enero de 2002; Garden y Fetto, "Race, Ethnicity, and the Way We Shop", p. 31; James Clingman, "Blackonomics; Turning Spending Power into \$630B in Economic Power", *New York Beacon*, 24 de septiembre de 2003, p. 8; Louise Witt, "Color Code Red", *American Demographics*, febrero de 2004, pp. 23-25; e informe del U.S. Census Bureau consultado *on line* en www.census.gov, diciembre de 2004.
 9. "Facts about Mahogany", consultado en http://pressroom.hallmark.com/mahogany_cards_facts.html, julio de 2004.
 10. Véase 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 2004; y una lista de los sitios Web afroestadounidenses más populares en www.freemaninstitute.com/AfAmSites.htm, diciembre de 2004.
 11. Drawn from Garden y Fetto, "Race, Ethnicity, and the Way We Shop", p. 31; Wellner, "The Next 25 Years", p. 26; "How to Succeed in Multicultural Marketing", suplemento especial de *American Demographics*, noviembre de 2003; e informe del U.S. Census Bureau consultado en www.census.gov, diciembre de 2004.
 12. Véase Louise Lee, "Speaking the Customer's Language- Literally", *Business Week*, 25 de septiembre de 2000, p. 178; Hassan Fattah, "Asia Rising", *American Demographics*, julio-agosto de 2002, pp. 38-43; y Robert Frank, "Affluence Rises for Asian Americans", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2004, p. D8.
 13. Véase Peter Francese, "Older and Wealthier", *American Demographics*, noviembre de 2002, pp. 40-41; Wellner, "The Next 25 Years", pp. 24-27; y información consultada en www.census.gov, abril de 2004.
 14. Véase D. Alien Kerr, "Where There's Gray, There's Green", *Marketing News*, 25 de mayo de 1998, p. 2; "Fewer Seniors in the 1990s but Their Ranks Are Set to Explode", *Business Week*, 28 de mayo de 2001, p. 30; 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.
 15. Para más sobre clase social, véase Terrell G. Williams, "Social Class Influences on Purchase Evaluation Criteria", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, núm. 2/3, 2002, pp. 248-276; Michael R. Solomon, *Consumer Behavior* 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), capítulo 13; y Leon G. Schiffman y Leslie L. Kanuk, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: 2004), capítulo 11.
 16. Véase Edward Keller y Jonathan Berry, *The Influential* (Nueva York, NY: The Free Press, 2003); "The Chattering Class", *Fast Company*, enero de 2003, p. 48; y John Battelle, "The Net of Influence", *Business 2.0*, marzo de 2004, p. 70.
 17. Daniel Eisenberg y Laura Bradford, "It's an Ad, Ad, Ad, Ad World", *Time*, 2 de septiembre de 2002, pp. 38-41.
 18. Ejemplos adaptados por Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company*, mayo de 2004, p. 76.
 19. Véase Darla Dernovsek, "Marketing to Women", *Credit Union Magazine*, octubre de 2000, pp. 90-96; 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 Jennifer Pendleton, "Ford at 100: Targeting the Female Market", *Advertising Age*, 31 de marzo de 2003, F38-F40.
 20. Información adaptada de Bruce Upbin, "Merchant Princes", *Forbes*, 20 de enero de 2003, pp. 52-56. Véase también Fara Warner, "Yes, Women Spend (and Saw and Sand)", *New York Times*, 29 de febrero de 2004, p. 3.3.
 21. Ejemplo tomado de Karl Greenberg, "The Kids Stay in the Future", *Brandweek*, 31 de marzo de 2003; y www.toyota.com/sienna, enero de 2005.
 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 de www.carhartt.com/rugged/index.html, diciembre de 2004.
 24. Véase 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 consultados en www.sric-bi.com/VALS/types.shtml and www.sric-bi.com/VALS/projects.shtml, julio de 2004.
 25. Consultado en www.forrester.com/Data/ConsumerTechno, julio de 2004.
 26. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347-356. Véase también Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1999, pp. 45-57; y Andrey Azoulay y Jean-Noel Kapferer, "Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?" *Journal of Brand Management*, noviembre de 2003, p. 143.
 27. Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age*, 10 de julio de 2000, pp.16-18.
 28. Bob Garfield, "'Subliminal' Seduction and Other Urban Myths", *Advertising Age*, 18 de septiembre de 2000, pp. 4, 105. Véase también "We Have Ways of Making You Think", *Marketing Week*, 25 de septiembre de 2003, p. 14; y Sir Cantwell, "Common Sense; Scrutiny Helps Catch Catchy Ads", *Wilmington Star-News*, 1 de abril de 2004, p. 1B.

29. Kate Fitzgerald, "Milk Tailors Effort to Teens", *Advertising Age*, 18 de febrero de 2002, p. 16; 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", boletín, International Dairy Foods Association, 3 de marzo de 2003, consultado en www.idfa.org/news/gotmilk/2003/milkpepads.cfm; e información de www.whymilk.com, diciembre de 2004.
30. Véase Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing, 1987), chapter 4. An earlier classification of three types of consumer buying behavior-routine response behavior, limited problem solving, and extensive problem solving-can be found en John A. Howard y Jagdish Sheth, *The Theory of Consumer Behavior* (Nueva York: John Wiley, 1969), pp. 27-28. Véase también John A. Howard, *Consumer Behavior in Marketing Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989).
31. Véase Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Schiffman and Kanuk, *Consumer Behavior*, pp. 219-220; Jillian C. Sweeney, Douglas Hausknecht y Geoffrey N. Soutar, "Cognitive Dissonance After Purchase: A Multidimensional Scale", *Psychology & Marketing*, mayo de 2000, pp. 369-385; Patti Williams y Jennifer L. Aaker, "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?" marzo de 2002, pp. 636-649; y Geoffrey Soutar y Jillian Sweeney, "Are There 'Cognitive Dissonance Segments?'" *Australian Journal of Management*, diciembre de 2003, p. 227-263.
32. El siguiente análisis se deriva del trabajo de Everett M. Rogers. Véase his *Diffusion of Innovations*, 5a. ed. (Nueva York: Free Press, 2003). Véase también Peter J. Danaher, Bruce G. S. Hardie y William P. Putsis, "Marketing-Mix Variables and the Diffusion of Successive Generations of a Technological Innovation", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 2001, pp. 501-514; Eric Waarts yvonne M. van Everdingen y Jos van Hillegersberg, "The Dynamics of Factors Affecting the Adoption of Innovations", *The Journal of Product Innovation Management*, noviembre de 2002, pp. 412-423; Jae H. Pae y Donald R. Lehmann, "Multigeneration Innovation Diffusion", *Academy of Marketing Science Journal*, invierno de 2003, pp. 36-45; y 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.
3. "How to Determine the Supplier Relationship Management Model", *Supplier Selection & Management Report*, julio de 2003, p. 4. Véase también Steve Rogers, "Supply Management: Elements of Superior Design", *Supply Chain Management Review*, 24 de abril de 2004, pp. 48-55; y Christopher Bouverie-Brine, "Business Relationship for Competitive Advantage", *Supply Management*, 29 de abril de 2004, p. 35.
4. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris y Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967). Véase también Erin Anderson, Weiyen Chu y Barton Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, julio de 1987, pp. 71-86; Michael D. Hutt y Thomas W. Speh, *Business Marketing Management*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 56-66; y Junyeon Moon and Surinder Tikoo, "Buying Decision Approaches of Organizational Buyers and Users", *Journal of Business Research*, abril de 2002, pp. 293-299.
5. Véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed., (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 219-220.
6. Véase Frederick E. Webster jr. y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), pp. 78-80. Véase también James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value* (Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2004), capítulo 3.
7. Frederick E. Webster, jr. y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior*, pp.33-37.
8. Robinson, Faris y Wind, p. 14.
9. A menos que se indique lo contrario, las citas y la información de esta sección son de Michael A. Verespej, "E-Procurement Explosion", *Industry Week*, marzo de 2002, pp. 24-28; "E-Procurement Still Less Popular than Paper Orders", *Supply Management*, 13 de marzo de 2003, p. 10; Jennifer Baljko, "Online Purchasing Activity on the Rise-But OEM Cost-Cutting Initiatives Are Limiting Process Changes", *EBN*, 21 de abril de 2003, p. 6; y "Online Purchasing Still on the Rise", *Industrial Distribution*, diciembre de 2004, p. 24; y C. Subramaniam y M. Shaw, "The Effects of Process Characteristics on the Value of B2B E-Procurement", *Information Technology and Management*, enero-abril de 2004, P. 161.
10. www.estruturacom
11. Véase Verespej, "E-Procurement Explosion", pp. 25-28; "E-Procurement: Certain Value in Changing Times", *Fortune*, 30 de abril de 2001, pp. S2-S3; y Susan Avery, "Microsoft Moves Entire PC Buy Online, Saves 6%", *Purchasing*, 16 de enero de 2003, pp. 14-18.
12. Paul E. Goulding, "Q&A: Making Uncle Sam Your Customer", *Financial Executive*, mayo-junio de 1998, pp. 55-57.
13. Kotler, p. 237.
14. Véase Ellen Messmer, "The Feds Get into Online Buying", *Network World*, 5 de marzo de 2001, p. 67; Pick E. Clarke, "DLA Shifting from Managing Supplies to Managing Suppliers", 30 de mayo de 2002, consultado en www.dla.mil; y información consultada en <http://progate.daps.dla.mil/home/> y www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/econtentView.do?contentId=11887&contentType=GSA_OVERVIEW, enero de 2005.
1. Citas y otra información de Dale Buss, "Up with Brown", *Brandweek*, 27 de enero de 2003 P. 16: "Business as Usual for Ads on Sunday News Shows", *B to B*, 14 de abril de 2003 p. 30; "UPS Service Helps Companies Go Global", *Transportation & Distribution*, mayo de 2003 p. 19; "The New Mission of Synchronizing Global Supply Chains", *Inventory Management Report*, May 2003 p. 9; Robert McGarvey, "UPS Builds Millions in Sales", *Selling Power*, junio de 2004, pp. 56-61; e información recabada en www.UPS.com, diciembre de 2004.
2. Véase 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: Publishers Edition Including Supplemental Guides*, mayo de 2003, p. 10; y "Sales Makes the Wearables World Go 'Round'", *Wearables Business*, 24 de abril de 2004, p. 22.

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 7

1. Véase "Home Depot Lite", *Chain Store Age*, enero de 2002, p. 39; Marianne Rohrllich, "Manhattanites Will Soon Find Depots Close to Home", *New York Times*, 15 de abril de 2004, p. F10; Mike Troy, "Neighborhood Market Caps Year with Round of New Market Entries", *DSN Retailing Today*, 27 de enero de 2003, pp. 3, 22; y Mel Duvall, "Wal-Mart Stores: the 'Neighborhood' Bully", *Baseline*, 5 de febrero de 2004, p. 34.
2. Para éstos y otros ejemplos, véase Patricia Sellers, "Gap's New Guy Upstairs", *Fortune*, 24 de abril de 2003, pp. 110-116; Rob Turner, "Toothpaste for Women?" *Fortune*, 3 de marzo de 2003, p. 182; e información consultada en www.crest.com and www.rejuvenatingeffects.com, enero de 2005.
3. Véase información consultada en www.womenandeo.com, julio de 2004; Bruce Upbin, "Merchant Princes", *Forbes*, 20 de enero de 2003, pp. 52-56; y Debbie Howell, "Home Centers Focus on Females", *DSN Retailing Today*, 3 de mayo de 2004, p. 9.
4. Michelle Orecklin, "What Women Watch", *Time*, 13 de mayo de 2002, pp. 65-66; e información consultada *on line* en www.iVillage.com and www.oxygen.com, diciembre de 2004.
5. Robert Berner, "Out-Discounting the Discounter", *Business Week*, 10 de mayo de 2004, pp. 78-79.
6. "Lifestyle Marketing", *Progressive Grocer*, agosto de 1997, pp. 107-110; y Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 291-292.
7. Véase Jonathon Welsh, "Transport: The Summer of the Scooter: Boomers Get a New Retro Toy", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2001, p. W1; Tammy Lieber, "Vroom, Vroom: Scooter Sales Motor after Slow Start", *Indianapolis Business Journal*, 8 de diciembre de 2003, pp. 39-45; y Honda's Web site en www.powersports.honda.com/scooter, julio de 2004.
8. Información de www.kodak.com, enero de 2005.
9. Véase Jennifer Ordonez, "Fast-Food Lovers, Unite!" *Newsweek*, 24 de mayo de 2004, p. 56.
10. Kendra Parker, "How Do You Like Your Beef" *American Demographics*, enero de 2000, pp. 35-37.
11. Basado sobre un ejemplo de Christina Del Valle, "They Know Where You Live-and How You Buy", *Business Week*, 7 de febrero de 1994, p. 89; e información de las bases de datos PRIZM consultada en www.claritas.com, agosto de 2004.
12. John Fetto, "American Neighborhoods' First Page", *American Demographics*, julio-agosto de 2003, p. 34.
13. Para más sobre segmentación geodemográfica, véase John Mac-Manus, "Street Wiser", *American Demographics*, julio-agosto de 2003, p. 32-35. Información sobre el sistema de la segmentación PRIZM consultada en www.clusterbip1.claritas.com/claritas/Default.jsp?main=3&submenu=seg&subeat=segprizm, agosto de 2004.
14. Información de http://home.americanexpress.com/home/mt_personal.shtml, agosto de 2004.
15. Para más sobre la segmentación del Mercado de negocios, véase 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, NJ: Prentice Hall, 2004), pp. 45-52.
16. Véase Arundhati Parmar, "Global Youth United", *Marketing News* 28 de octubre de 2002, pp. 1, 49; el sitio Web de MTV Worldwide, www.mtv.com/mtvinternational; "Teen Spirit", *Global Cosmetic Industry*, marzo de 2004, p. 23; y "MTV: Music Television: The Facts", consultada *on line* en www.viacom.com/prodbyunit1.tin?ixBusUnit=19, julio de 2004.
17. Véase Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 4-8, 234-236. Para análisis más recientes, véase Stanley Slater y Eric Olson, "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", *Business Horizons*, enero-febrero de 2002, pp. 15-22; Kenneth Sawka y Bill Fiora, "The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: 2. Porter's Five Forces Analysis", *Competitive Intelligence Magazine*, mayo-junio de 2003, p. 57; y Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: 2003), pp. 242-243.
18. Nina Munk, "Why Women Find Lander 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, "Estée Lauder, Sending a Message in a Bottle", *The Washington Post*, 26 de abril de 2004, p. C.01; y información consultada en www.elcompanies.com, enero de 2005.
19. Peter Burrows, "How to Milk an Apple", *Business Week*, 3 de febrero de 2003, p. 44; y Josh Quittner, "Steve jobs", *Time*, 26 de abril de 2004, p. 75.
20. Véase Gerry Khermouch, "Call it the Pepsi Blue Generation", *Business Week*, 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. Cg9.
21. Información consultada *on line* en www.ostrichesonline.com, julio de 2004.
22. Para un buen análisis de la construcción de relaciones y personalización de las masas, véase Don Peppers y Martha Rogers, *Managing Customers Relationships: A Strategic Framework* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), capítulo 10.
23. Véase Faith Keenan, "A Mass Market of One", *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72; e información consultada en <http://shop.mms.com/customized/index.asp?UID=>, agosto de 2004.
24. Información adaptada de Mark Tatge, "Red Bodies, Black Ink", *Forbes*, 18 de septiembre de 2000, p. 114; "Oshkosh Truck Corporation", *Hoover's Company Profiles*, Austin, 15 de mayo de 2004, p. 14345; e información consultada en www.oshkoshtruck.com, diciembre de 2004.
25. 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; y Susan

- Linn, *Consuming Kids: The Hostile Takeover of Childhood* (Nueva York: The New Press, 2004).
 26. Véase 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, www.ifccfbi.gov, julio de 2004.
 27. Adaptado de un mapa de posicionamiento de estudiantes de Brian May, Josh Payne, Meredith Schakel y Bryana Sterns, University of North Carolina, abril de 2003. Datos de ventas de SUV tomados de WardsAuto.com, junio de 2003. Información de precios de www.edmunds.com, junio de 2004.
 28. Véase Kotler, *Kotler on Marketing*, pp. 59-63.
 29. See Bobby J. Caldor y Steven J. Reagan, "Brand Design", en Dawn Iacobucci ed. *Kellogg on Marketing* (Nueva York: John Wiley & sons: 2001) p. 61. The Palm and Mountain Dew examples are from Alice M. Tybout and Brian Sternthal, "Brand Positioning", en Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing*, p. 54.
- ## CAPÍTULO 8
1. Partes adaptadas de un caso escrito por Peter Attwater, estudiante de University of North Carolina en Chapel Hill, abril de 2003. Otra información y citas de "It's Official: Krispy Kreme Coming to Clackamas", 8 de abril de 2003, consultado *on line* en www.katu.com; Sarah McDonald, "It's a Drive-Thru or No Go", 17 de abril de 2003, *Daily News Transcript*, consultado *on line* en www.neponsetvalleydailynews.com; Andy Serwer, "The Hole Story", *Fortune*, 7 de Julio de 2003, pp. 62; Serwer, "A Hole in Krispy Kreme's Story", *Fortune*, 14 de junio de 2004, p. 40; e información consultada *on line* en www.krispykremeicompreskit.pdf, enero de 2005.
 2. Información consultada en www.wirednewyork.com/toys_rus.htm, diciembre de 2004.
 3. Para más experiencias sobre marketing, véase B. Joseph Pine y James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Nueva York: Free Press, 1999); Stephen E. DeLong, "The Experience Economy", *Upside*, noviembre de 2001, P. 28; y "Brand Entertainment: Brands Play the World's Stage", *Brand Strategy*, agosto de 2003, p. 20.
 4. Véase Kate Fitzgerald, "Buick Rides the Tiger", *Advertising Age*, 15 abril de 2002, p. 41; "He Sold Fame; We Bought It", *Los Angeles Times*, 20 de mayo de 2003, p. B14; y "The Celebrity 100", *Forbes*, consultado en www.forbes.com, junio de 2004.
 5. Véase Daniel Roth, "The Trophy Life", *Fortune*, 19 de abril de 2004, p. 70; Trump, Donald. *Trump: The Art of the Come-back* (Nueva York: Random House, 1997); Richard Linnett, "'Human Logo': Reconstructing the Trump Brand", *Advertising Age*, 18 de agosto de 2003, p. 1; Adam Lashinsky, "For Trump, Fame Is Easier than Fortune", *Fortune*, 23 de febrero de 2004, p. 38; y Daniel Roth, "The Trophy Life", *Fortune*, 19 de abril de 2004, pp. 70-84.
 6. Consulte las páginas Web del turismo de tales entidades en www.TravelTex.com, www.michigan.org, y www.iloveny.state.ny.us.
 7. Para más sobre el marketing de lugares, véase Philip Kotler, Donald Haider y Irving J. Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Nueva York: Free Press, 2002). Información de los ejemplos en www.TravelTex.com, www.michigan.org, www.iloveny.state.ny.us, www.ireland.travel.ie, y www.ida.ie, diciembre de 2004.
 8. Consultado en línea en www.social-marketing.org/about-us.html, enero de 2005.
 9. Véase Alan R. Andreasen, Rob Gould y Karen Gutierrez, "Social Marketing Has a New Champion", *Marketing News*, 7 de febrero de 2000, p. 38. Véase también Philip Kotler, Ned Roberto y Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, 2a. ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002); y wwwsocial-marketing.org, diciembre de 2004.
 10. Citas y definiciones de Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), p. 17; y www.asq.org, enero de 2005.
 11. Véase 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.
 12. Ejemplo adaptado por Bruce Nussbaum, "The Power of Design", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp. 86-94.
 13. Véase Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper", *Advertising Age*, 5 de mayo de 2003, p. 22.
 14. Ejemplos adaptados en Julie Dunn, "Pouring Paint, Minus a Mess", *New York Times*, octubre 27, 2002, p. 3.2; "Look Ma, No Drip", *Business Week*, 16 de diciembre de 2002, p. 74; Seth Godin, "In Praise of the Purple Cow", *Fast Company*, febrero de 2003, pp. 74-85; Catherine Arnold, "Way Outside the Box", *Marketing News*, 23 de junio de 2003, pp. 13, 15; e información consultada en www.dutchboy.com/twistand-pour/index_store.asp, junio de 2004.
 15. Robert M. McMath, "Chock Full of (Pea)nuts", *American Demographics*, abril de 1997, p. 60. Para más sobre empaques, véase Robert L. Underwood, "The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived, and Mediate Experience", *Journal of Marketing Theory and Practice*, invierno de 2003, p. 62.
 16. Bro Uttal, "Companies That Serve You Best", *Fortune*, 7 de diciembre de 1987, p. 116; y puntuaciones del American Customer Satisfaction Index consultado en www.theacsi.org, diciembre de 2004.
 17. Ejemplo adaptado de Michelle Higgins, "Pop-Up Sales Clerks: Web Sites Try the Hard Sell", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2004, p. D.1.
 18. Información consultada *on line* en www.marriott.com, diciembre de 2004.
 19. Información sobre las líneas de productos P&G consultada en www.pg.com/products/usa_Product_faets.jhtml y www.crest.com, diciembre de 2004. Para más sobre la estrategia de línea de productos, véase Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2003, pp. 39-53.

20. Véase "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy*, mayo-junio de 2001, pp. 26-37; y Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 423.
21. Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most?" *Harvard Business Review*, marzo de 2003, pp. 43-49.
22. 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). Véase también Kevin Lane Keller, *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: 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.
23. "The World's Most Valuable Brands", *Business Week*, 2 de agosto de 2004.
24. Véase 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.
25. Véase Davis, *Brand Asset Management*; y Kotler, *Marketing Management*, pp. 419-420.
26. Véase Marc Gobe, *Emotional Branding* (Nueva York: Allworth Press, 2001); y Jack Neff, "P&G Bets \$100 Million on Crest Brand Plan", *Advertising Age*, 22 de marzo de 2004, pp. 5, 33.
27. Ejemplo adaptado por Matthew Boyle, "Brand Killers", *Fortune*, 11 de agosto de 2003, pp. 89-100.
28. Véase "The Private Label Connection", *Beverage Industry*, febrero de 2003, p. 43; y Shelley Branch, "Going Private (Label)", *Wall Street Journal*, 12 de junio de 2003, p. B1. Para más sobre marcas privadas, véase Tulin Erdem, Ying Zao y Ana Valenzuela, "Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store-Brand Preferences, Perceptions, and Risk", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 86-100; y Kusum Ailawadi y Bari Harlam, "An Empirical Analysis of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 147-165.
29. William Wilkie, "Marketing Research and Public Policy: The Case of Slotting Fees", *Journal of Public Policy and Marketing*, otoño de 2002, pp. 275-289; Gene Epstein, "Envelope, Please", *Barron's*, 4 de noviembre de 2002, p. 37; y Margaret Webb Pressler, "Shelf Game; When Stores Force Makers to Pay Them Fees, You Lose", *The Washington Post*, 18 de enero de 2004, p. F.05.
30. Jay Sherman, "Nick Puts Muscle Behind everGirl", *TelevisionWeek*, 5 de enero de 2004, p. 3.
31. Véase Laura Petrecca, "'Corporate Brands' Put Licensing the Spotlight", *Advertising Age*, 14 junio de 1999, p. 1; a; Bob Vavra, "The Game of the Name", *Supermarket Business*, 15 de marzo de 2001, pp. 45-46.
32. Gabrielle Solomon, "Co-Branding Alliances: Arranged Marriages Made by Marketers", *Fortune*, 12 de octubre de 1991, p. 188; y "Martha Stewart, Kmart Continuo Partnership", *Gourmet News*, junio de 2004, p. 14.
33. Para más sobre el uso de las extensiones de línea y de marca, y de las actitudes del consumidor hacia ellas, véase Vanitha Swaminathan Richard J. Fox y Srinivas K. Reddy, "The Impact of Brand Extension Introduction on Choice", *Journal of Marketing*, octubre de 2001, pp. 1-15; Kalpesh Kaushik Desai y Kevin Lane Keller, "The Effect of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, enero de 2002, pp. 73-93; Subramanian Balachander y Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit Brand Extensions", *Journal of Marketing*, enero de 2000 pp. 4-13; y Eva Martinez y Leslie de Chernatony, "The Effect of Brand Extension Strategies Upon Brand Image", *The Journal of Consumer Marketing*, 2004, p. 39.
34. "Top 200 Megabrands", consultada en www.adage.com, junio de 2004.
35. Véase 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 2000, pp. 36-40.
36. Steve Jarvis, "Refocus, Rebuild, Reeducate, Refine, Rebrand", *Marketing News*, 26 de marzo de 2001, pp. 1, 11; y "Top 10 Wireless Phone Brands", *Advertising Age*, 24 de junio de 2002, p. S-18; e información consultada en www.my-rateplan.com, junio de 2004.
37. Véase Ronald Henkoff, "Service Is Everybody's Business", *Fortune*, 27 de junio de 1994, pp. 48-60; Valerie Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2002), pp. 8-9; y Margaret Popper, "Services: Slowed but Still Strong", *Business Week*, 12 de diciembre de 2002, consultada *on line* en www.businessweek.com. Para más sobre la importancia de servicios de marketing y la economía, véase Robert F. Lusch y Stephen L. Vargo, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, enero de 2004, p. 1.
38. Información adaptada 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, diciembre de 2004.
39. Véase 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); y Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (Nueva York: Free Press, 2003).
40. Jeremy B. Dann, "How to Find a Hit as Big as Starbucks", *Business 2.0*, mayo de 2004, pp. 66-68.
41. Para análisis sobre calidad en los servicios, véase Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York: The Free Press, 1990); Zeithaml, Berry y Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, abril de 1996, pp. 31-46; Thomas J. Page Jr., "Difference Score Versus Direct Effects in Service Quality Measurement", *Journal of Service Research*, febrero de 2002, pp. 184-192; e 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.

42. Véase James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. y Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs* (Nueva York: Free Press, 1990).
43. Véase "Jury Awards in Product Liability Cases Increasing in Recent Years", *Chemical Market Reporter*, 12 de febrero de 2001, p. 5; y "Ford Motor Co.: Jury Orders Auto Maker to Pay \$369 in Explorer Case", *Wall Street Journal*, 4 de junio de 2004, p. 1.
44. Véase James A. Bruen, "Product Liability: The Role of the Product Steward", *Risk Management*, febrero de 2002, p. 34.
45. Véase Philip Cateora, *International Marketing*, 8a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1993), p. 270, David Fairlamb, "One Currency-But 15 Economies", *Business Week*, 31 de diciembre de 2001, p. 59; y www.walkabouttravelgear.com, julio de 2004.
46. Información consultada *on line* en www.deutsche-bank.com, julio de 2004.
47. Información consultada *on line* en www.interpublic.com y www.mecann.com, diciembre de 2004.
48. Véase "Wal-Mart International Operations", consultado en www.walmartstores.com, julio de 2004; y "2004 Global Powers of Retailing", *Stores*, enero de 2004, consultado en www.stores.org.
6. Paul Lukas, "Marketing: The Color of Money and Ketchup", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, p. 38; Sonia Reyes, "Shopping List: Quick, Classic, and Cool for Kids", *Brandweek*, 17 de junio de 2002, pp. S52-S54; "Heinz EZ Squirt Shoots for the Stars with Its Latest Creation; Stellar Blue Has Landed on Store Shelves", boletín de Heinz, 7 de abril de 2003, consultado en www.heinz.com/jsp/news_f.jsp, e información consultada en www.heinz.com/jsp/new_prod.jsp, julio de 2004.
7. Pam Weisz, "Avon's Skin-So-Soft Bugs Out", *Brandweek*, 6 de junio de 1994, p. 4; e información consultada *on line* en www.avon.com, enero de 2005.
8. Stefan Thomke y Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value", *Harvard Business Review*, abril de 2002, pp. 74-81; y Faith Keenan, "A Mass Market of One", *Business Week*, 2 de diciembre de 2002, pp. 6872.
9. Robert Gray, "Not Invented Here", *Marketing*, 6 de mayo de 2004, pp.34-37.
10. Véase Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York, NY: The Free press, 1999), pp. 43-44. Para más sobre el desarrollo de ideas para nuevos productos, véase Darrell Rigby y Chris Zook, "Open-Market Innovation", *Harvard Business Review*, octubre de 2002, pp. 80-89; y Jacob Goldenberg, Roni Horowitz, Amnon Levav y David Mazursky, "Finding Your Innovation Sweetspot", *Harvard Business Review*, marzo de 2003, pp. 120-129.

CAPÍTULO 9

1. Adaptación de partes de Ian Wylie, "Calling for a Renewable Future", *Fast Company*, mayo de 2003, pp. 4648. Véase también Brad Smith, "Nokia: From Banks of Remote River Comes Innovation", *Wireless Week*, 22 de marzo de 2004, p. 26; y Andy Reinhardt, "Can Nokia Get the Wow Back?" *Business Week*, 31 de mayo de 2004, pp. 4850.
2. Para estos y otros ejemplos, véase Simon Romero, "Once Proudly Carried, and 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. Véase Bruce Tait, "The Failure of Marketing 'Science,'" *Brandweek*, 8 de abril de 2002, pp. 20-22; 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; y "Market Research: So What's the Big Idea?" *Marketing Week*, 11 de marzo de 2004, p. 37.
4. Información y ejemplos de from Gary Slack, "Innovations and Idiocies", *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 2001, p. 24; y www.newproductworks.com/product_poll/hm_index.html, diciembre de 2004.
5. Gary Hamel, "Innovation's New Math", *Fortune*, 9 de julio de 2001, pp. 130-131.
11. Véase Katherine Mieszkowski, "Fill'er Up with Hydrogen", *Fast Company*, marzo de 2003, p. 34; y "DaimlerChrysler Delivers the First Fuel Cell Cars to Customers in Berlin", 18 de junio de 2004, consultado en www.daimlerchrysler.com.
12. Adrienne Ward Fawcett, "Oreo Cones Make Top Grade in Poll", *Advertising Age*, 14 de junio de 1993, p. 30; Becky Ebenkamp, "The New Gold Standards", *Brandweek*, 19 de abril de 1999, p. 34; Ebenkamp, "It's Like Cheers and Jeers, Only for Brands", *Brandweek*, 19 de marzo de 2001; y Ebenkamp, "The Focus Group Has Spoken", *Brandweek*, 23 de abril de 2001, p. 24; y discusiones con Mark Sneider, General Manager, AcuPOLL, octubre de 2004.
13. "Hershey Research Sees Net Gain", *Marketing News*, 25 de noviembre de 2002, p. 17.
14. 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 Cots Swabbed", *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2002, p. A1; Linda Grant, "Gillette Knows Shaving-and How to Turn Out Hot New Products", *Fortune*, 14 de octubre de 1996, pp. 207-210; y Carol Matlack, "The Vuitton Machine", *Business Week*, 22 de marzo de 2004, pp. 98-102.
15. Judann Pollack, "Baked Lays", *Advertising Age*, 24 de junio de 1996, p. S2; Jack Neff y Suzanne Bidlake, "P&G, Unilever Aim to Take Consumers to the Cleaners", *Advertising Age*, 12 de febrero de 2001, pp. 1, 2; y Dean Takahashi, "Nokia's N-Gage Shakes Up the Gaming Market", *Electronic Business*, 1 de abril de 2003, p. 28.
16. Éstos y otros ejemplos pueden encontrarse en Robert McMath, "To Test or Not to Test", *Advertising Age*, junio de 1998, p. 64; y Bret Thron, "Lessons Learned: Menu Miscues", *Nation's Restaurant News*, 20 de mayo de 2002, pp. 102-104. Véase

- también Jerry W. Thomas, "Skipping Research a Major Error", *Marketing News*, 4 de marzo de 2002, p. 50.
17. Jack Neff, "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.
 18. Información sobre investigación del comportamiento consultada en www.infores.com, diciembre de 2004.
 19. Emily Nelson, "Colgate's Net Rose 10% in Period, New Products Helped Boost Sales", *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2001, p. B6; y "New Products Aid Colgate Net", *New York Times*, 5 de febrero de 2003, p. C.2.
 20. Para un buen repaso sobre la investigación para el desarrollo de nuevos productos, véase Rajesh Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 1-14; Shikhar Sarin y Vijay Mahajan, "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams", *Journal of Marketing*, abril de 2001, pp. 35-54; Joseph M. Bonner, Robert W. Ruekert y Orville C. Walker Jr, "Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance", *Journal of Product Innovation Management*, mayo de 2002, pp. 233-245; y Sandra Valle y Lucia Avella, "Cross-Functionality and Leadership of the New Product Development Teams", *European Journal of Innovation Management*, 2003, pp. 32-47. Para un panorama interesante de una alternativa para el proceso de desarrollo de nuevos productos, véase Bruce Nussbaum, "The Power of Design", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp.86-94.
 21. Véase Michael Arndt, "3M: A Lab for Growth", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; Tim Studt, "3M-Whero 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; y "Innovation at 3M", consultado en www.3m.com/about3m/innovation/index.jhtml, diciembre de 2004.
 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.
 24. Estas definiciones se basan en hallazgos de Bryan Lilly and Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, núm. 3, 2003, pp. 252-265.
 25. Véase "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. Éstos y otros usos se encuentran en "Always Another Uses: 2000 Uses List", <http://fanclub.wd40.com/Members/FanS-peak/uses.cfm>, julio de 2004.
 27. Adaptación de ejemplos de Stephanie Thompson, "Sprucing Up Spam for New Generation", *Advertising Age*, 28 de octubre de 2002, p. 6. Información adicional de "The Lighter Side of Spam", 9 de diciembre de 2002, consultado en www.msn.com/id/2074884/; e información de www.spam-mobile.com, enero de 2005.
 28. Véase Jack Neff, "Mr. Clean Gets \$50 Million Push", *Advertising Age*, 18 de agosto de 2003, pp. 3, 32; e información consultada en www.homemadesimple.com/mrclean/, diciembre de 2004.
 29. Para un análisis más completo de las estrategias de marketing sobre el curso del ciclo de vida del producto, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11ª. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), capítulo 10.

CAPÍTULO 10

1. Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 1.
2. Excerpts from "Business: It Was My Idea", *The Economist*, 15 de agosto de 1998, p. 54; Karl Taro Greenfeld, "Be Your Own Barcode", *Time*, 10 de julio de 2000, pp. 96-97; Ben Rosier, "The Price Is Right", *Marketing*, 22 de febrero de 2001, p. 26; y www.priceline.com, julio de 2004. También véase "Priceline.com's Online 'Reach' Up 810% vs. a Year Ago", 7 de junio de 2002, consultado en www.priceline.com; Timothy J. Mullaney, "A Humbler, Happier Priceline", *Business Week*, 11 de agosto de 2003, p. 34; "Priceline, Incorporated", *Hoover's Company Profiles*, Austin, 15 de marzo de 2004; Brian Ek, "Priceline.com Launches New Airline Tickets Service with TV Ad Campaign Featuring William Shatner and Leonard Nimoy", 16 de enero de 2004, consultado en www.priceline.com; y Christina Binkley, "The Making of a Star", *Wall Street Journal*, 15 de enero de 2004, p. D.1.
3. Dean Foust, "Raising Prices Won't Fly", *Business Week*, 3 de junio de 2002, p. 34; y Geoffery Colvin, "Pricing Power Ain't What It Used to Be", *Fortune*, 15 de septiembre de 2003, p. 52.
4. Linda Tlschler, "The Price is Right", *Fast Company*, noviembre de 2003, pp. 83-91.
5. Robert D. Hof, "Going, Going, Gone", *Business Week*, 12 abril de 1999, pp. 30-32. También véase Mui Kung, Kent B. Monroe y Jennifer L. Cox, "Pricing on the Internet", *The Journal of Product and Brand Management*, 2002, pp. 274-287; Charles Fishman, "Which Price is Right?" *Fast Company*, marzo de 2003, pp. 92-102; y Faith Keenan, "The Price is Really Right", *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 60-67.
6. "MusicRebellion: Dynamic Pricing for Music Starts with 10-Cent Tunes", *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2004; y "MusicRebellion, Inc", *Hoovers Company Capsules*, Austin, 15 de marzo de 2004, p. 132322.
7. Para un excelente análisis de los factores que influyen las decisiones sobre asignación de precios, véase Nagle y Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, capítulo 1.
8. Véase Robert Berner, "Why P&G's Smile Is So Bright", *Business Week*, 12 de agosto de 2002, pp. 58-60; Jack Neff, "Power Brushes a Hit at Every Level", *Advertising Age*, 26 de mayo de 2003, p. 10; e información consultada en www.spinbrush.com, diciembre de 2004.
9. La producción acumulada se presenta en una escala semilogarítmica, de modo que las distancias iguales representen el mismo aumento del porcentaje en la salida.
10. Joshua Rosenbaum, "Guitar Maker Looks for a New Key", *Wall Street Journal*, 11 de febrero de 1998, p. B1; "Gibson

- Guitar Corp.", *Hoover's Company Profiles*, Austin, 15 de marzo de 2004, p. 53672; e información consultada *on line* en www.gibson.com, enero de 2005.
11. Véase Nagle and Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, capítulo 4.
12. Información y citas consultadas en www.greenmountain.com, octubre de 2004.
13. La aritmética de márgenes de beneficio y utilidades se analizan en el apéndice 2.
14. Véase "Hi-Lo versus EDLP: We Want Both!" *Retail World*, 18 de agosto de 2003, p. 30; y Laura Heller, "EDLP Has Only Scratched the Surface", *DSN Retailing Today*, 26 de enero de 2004, pp. 35-36.
15. Erin Stout, "Keep Them Coming Back for More", *Sales & Marketing Management*, febrero de 2002, pp. 51-52. Véase también Alison Smith, "The Flip Side of Pricing", *Selling Power*, mayo de 2003, pp. 29-30.
6. Información consultada en www.hersheyscocoamulch.com/, enero de 2005.
7. 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/expzoo-doo.html, marzo de 2004; "Time Again for Zoo's Animal 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_jnfo/special/zoodoo.htm#whatis, julio de 2004.
8. Véase Nagle y Holden, *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.
9. Ejemplo adaptado por Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company*, marzo de 2003, pp. 92-96. Para más sobre el tema, véase Susan Greco, "Are Your Prices Right?" *Inc.*, enero de 1997, pp. 88-89; Robert G. Cross, *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination* (Nueva York: Broadway Books, 1998); Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie y Ian Yeoman, *Yield Management* (Nueva York, NY: Continuum Publishing, 2002); Edward Wong, "Airline Economics: Fasten Your Seat Belt", *New York Times*, 9 de diciembre de 2003, p. G6; Sheryl E. Kimes y Jochen Wirtz, "Has Revenue Management become Acceptable?" *Journal of Service Management*, noviembre de 2003, p. 125; y 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.
10. Ejemplo adaptado de Greco, "Are Your Prices Right?" *Inc.*, p. 88.
11. Para más sobre precios de referencia y fijación de precios psicológica, véase Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-102; Keith S. Coulter, "Odd-Ending Price Underestimation: An Experimental Examination of Left-to-Right Processing Effects", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, núms. 4/5, 2001, pp. 276-393; Robert M. Schindler y Patrick N. Kirby, "Patterns of Right-Most Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects", *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1997, pp. 192-201; Tulin Erdem, Glenn Mayhew, and Baohong Sun, "Understanding Reference-Price Shoppers: A Within-and Across-Category Analysis", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 2001, pp. 445-457; Michael A. Kamins, Xavier Dreze y Valerie S. Folkes, "Effects of Seller-Supplied Prices on Buyers' Product Evaluations: Reference Prices in an Internet Auction Context", *Journal of Consumer Research*, marzo de 2004, pp. 622-629; y Nagle y Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, pp. 83-90.
12. Tim Ambler, "Kicking Price Promotion Habit Is Like Getting Off Heroin—Hard", *Marketing*, 27 de mayo de 1999, p. 24. Véase también Robert Gray, "Driving Sales at Any Price?" *Marketing*, 11 de abril de 2002, p. 24; y Lauren Kellere Johnson, "Dueling Pricing Strategies", *MIT Sloan Management Review*, primavera de 2003, p. 1011.

CAPÍTULO 11

1. Síntesis adaptada de Ann Zimmerman y Amy Merrick, "Kmart Rivals Appear to Benefit from BlueLight", *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2001, p. B1; y Mark Danzig, "By Design: The BlueLight Brand Story", *Design Management Journal*, invierno de 2002, pp. 26-32. Véase también Amy Merrick, "Target Sues Kmart Claiming Ads Misstate Prices in Comparisons", *Wall Street Journal*, 22 de agosto de 2001, p. B8; Alice Z. Cuneo, "Ailing Kmart Surrenders in Price War", *Advertising Age*, 21 de enero de 2002, pp. 1, 43; Constance L. Hays, "A New Start, a New Name. But Have Things Really Changed as Kmart Comes Out of Bankruptcy?" *New York Times*, 7 de mayo de 2003, p. C9; Tony Lisanti, "Kmart's Ten Deadly Sins", *DSN Retailing Today*, 18 de agosto de 2003, pp. 16-22; Sarah Karush, "Kmart's Finances Healthy; Shoppers Needed", *The Durham Herald-Sun*, 6 de mayo de 2004, p. C7; y Amy Merrick y Ann Zimmerman, "Can Sears and Kmart Take On a Goliath Named Wal-Mart?" *Wall Street Journal*, 19 de noviembre p. B1.
2. Laura Sánchez Samper, *América Economía On Line*, núm. 312, 5 de diciembre de 2003.
3. Para un análisis completo de las estrategias de asignación de precios, véase Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3ª. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); y Michael V. Marn, *The Price Advantage* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2004).
4. Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2003), p. 474; Cliff Edwards, "HDTV: High-Anxiety Television", *Business Week*, 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. C1; y Stephen H. Wildstrom, "Buying the Right HDTV", *Business Week*, 2 de febrero de 2004, p. 22.
5. Seanna Browder, "Nintendo: At the Top of Its Game", *Business Week*, 9 de junio de 1997, pp. 72-73; "Console Competition Lowers Opening Price Points", *DSN Retailing Today*, 25 de marzo de 2002, p. 18; y Ken Belson, "Sony Profits Climb 96% in Quarter", *New York Times*, 30 de enero de 2003, p. W1.

13. Adaptado de Andrew Park and Peter Burrows, "Dell, the Conqueror", *Business Week*, 24 de septiembre de 2001, pp. 92-102. Véase también Andy Serwer, "Dell Does Domination", *Fortune*, 21 de enero de 2002, pp. 70-75; Gary McWilliams, "Dell Computer's Kevin Rollins Becomes a Driving Force", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2002, p. B6; y David Bank, "Leading the News: Hewlett Packard Earnings Get Lift from Weak Dollar", *Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2004, p. A.3.
14. Philip R. Cateora, *International Marketing*, 7a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1990), p. 540. Véase 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, NJ: Prentice Hall, 2002), capítulo 12.
15. Véase John Greenwald, "Cereal Showdown", *Time*, 29 de abril de 1996, p. 60; "Cereal Thriller", *The Economist*, 15 de junio de 1996, p. 59; Terril Yue Jones, "Outside the Box", *Forbes*, 14 de junio de 1999, pp. 52-53; "Kellogg Concedes Top Spot to General Mills", *New York Times*, 22 de febrero de 2001, p. C4; "Kellogg Company", *Hoover's Company Profiles*, 15 de marzo de 2004; y Stephanie Thompson, "Kellogg Bulls Its Way into Fruit Snacks", *Advertising Age*, 9 de febrero de 2004, p. 3.
16. Jack Neff, "Kimberly-Clark Looses 'Bounty Killer,'" *Advertising Age*, 2 de abril de 2001, p. 34; e Información consultada en www.scottbrand.com/products/towels, diciembre de 2004.
17. Para análisis de estos números, véase Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", *Journal of Marketing and Public Policy*, primavera de 1999, pp. 3-10; y Michael V. Marn, Eric V. Roegner y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), apéndice 2.
18. Ralph Blumenthal, "Ex-Executive of Christie's Tells of Collusion Scheme", *New York Times*, 15 de noviembre de 2001, p. D1; Paul Hofheinz, "EU Accuses Auction Houses of Running Price-Fixing Cartel", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2002, p. B6; y Brooks Barnes, "Sotheby's, Christie's to Settle Claims by Overseas Customers", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2003, p. B.2.
19. Stephen Labaton, "The World Gets Tough on Fixing Prices", *New York Times*, 3 de junio de 2001, p. 3.1; Scott Kilman, "Court Reinstates Suit Alleging Archer Rigged Sweetener Market", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2002, p. D2; Jennifer Ordonez, "The Record Industry Owes You \$20—For Music Buyers, a Deadline Is Approaching to File Claims in a Big CD Price-Fixing Case", *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2003, p. D1; "Vitamin Firms Are Guilty of Price Fixing", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2003, p. B3; y DeBeers Is in Talks to Settle Price-Fixing Charge", *Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2004, p. A.1.
20. "Predatory-pricing Law Passed by New York Governor", *National Petroleum News*, diciembre de 2003, p. 7.
21. Síntesis de Dan Carney, "Predatory Pricing: Cleared for Takeoff", *Business Week*, 14 de mayo de 2001, p. 50. Véase también James Helgeson y Eric Gorger, "The Price Weapon: Developments in U.S. Predatory Pricing Law", *Journal of Business to Business Marketing*, 2003, pp. 3-22; "American Airlines Wins Appeal in Federal Lawsuit", *New York Times*, 4 de julio de 2003, p. C.5.
22. Véase "Nike's Pricing Practices under investigation in Florida", *New York Times*, 19 de febrero de 2003, p. C4.
23. Grewel y Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", p. 8; y Timothy Mullaney, "Overstock: The Price Isn't Always Right", *Business Week*, 15 de marzo de 2004, p. 11.
24. "FTC Guides Against Deceptive Pricing", consultado en www.ftc.gov/bcp/guides/deceptprc.htm, enero de 2005.

CAPÍTULO 12

1. Constanza Cea, "Aliados privados" *América Economía On Line*, núm. 253, 5 de diciembre de 2003.
2. 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; DeAnn Weimer, "A New Cat on the Hot Seat", *Business Week*, marzo de 1998, pp. 56-62; *Hoover's Company Capsules*, 15 de marzo de 2004, p. 10304; Shirley A. Lazo, "The Cat's Meow", *Barron's*, 14 de junio de 2004, p. 35; e información consultada en www.caterpillar.com, enero de 2005.
3. Para definiciones y un completo análisis de canales de distribución, véase Anne T. Coughlin, Erin Anderson, Louis W. Stern y Adel El-Ansary, *Marketing Channels*, 6ª. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 2-3.
4. Ejemplo adaptado de "Sealing Their Fate: A Deal with Target Put Lid on Revival at Tupperware", *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, p. A.1.
5. Coughlin, Anderson, Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, 6a. ed., p. 160; 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, enero de 2005.
6. "Business Floating on Air", *The Economist*, 19 de mayo de 2001, pp. 56-57; Richard Heller, "Galician Beauty", *Forbes*, 28 de mayo de 2001, p. 98; 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-1; Susan Reda, "Retail's Great Race", *Stores*, marzo de 2004, p. 36; y www.zara.com/v04/eng/home.php; diciembre de 2004.
7. Véase 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; y "Answers to the 21 Most Commonly Asked Questions About Franchising", consultado *on line* en the International Franchise Association Web site: www.franchise.org, julio de 2004.
8. Amanda Miller, Peter Rose y Machael Voeller, "General Mills, Inc.", Krause Fund Research, otoño de 2002, consultado en www.biz.uiowa.edu/krause/General_Mills_F02.pdf; e información consultada en www.cerealpartners.co.uk/, enero de 2005.
9. Véase Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3a. ed. (Boston: PWS-Kent Publishing, 1990), pp. 489-491. Véase también Warren J. Keegan, *Global Marketing Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 403-404.

10. Véase Aruna Chandra y John K. Ryans Jr, "Why India Now?" *Marketing Management*, marzo-abril de 2002, pp. 43-45; 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.
11. Para más sobre el tema, véase "Supply Chain Challenges", *Harvard Business Review*, julio de 2003, pp. 65-73; y James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), capítulo 9.
12. Mitch Betts, "GE Appliance Park Still an IT Innovator", *Computerworld*, 29 de enero de 2001, pp. 20-21; y "What Is GE CustomerNet?" consultado *on line* en www.geappliances.com/buildwithge/index_cnet.htm, enero de 2005.
13. Para un análisis completo de las leyes que afectan los canales de marketing, véase Coughlin, Anderson, Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*, capítulo 12.
14. Martin Piszczalski, "Logistics: A Difference Between Winning and Losing", *Automotive Manufacturing & Production*, mayo de 2001, pp. 16-18; y Andrew D. Beadle, "Logistics Costs, Quantified", *Journal of Commerce*, 14 de junio de 2003, p. 1.
15. Shlomo Maital, "The Last Frontier of Cost Reduction", *Across the Board*, febrero de 1994, pp. 51-52; y "Wal-Mart to Expand Supercenters to California", *Business Journal*, 15 de mayo de 2002, consultado *on line* en <http://sanjose.bizjournals.com>; e información consultada *on line* en www.walmart.com, diciembre de 2004.
16. Mike Troy, "Wal-Mart: Behind the Scenes Efficiency Keeps Growth Curve on Course", *DSN Retailing Today*, 4 de junio de 2001, pp. 80, 91; Gail Braccidiferno, "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; y "Wal-Mart Centers Benefit from Quick Start", consultado *on line* en www.dtae.org/quickstart/News7/walmart.html, julio de 2004.
17. J. William Gurley, "Why Dell's War Isn't Dumb", *Fortune*, 9 de julio de 2001, pp. 134-136; y Susan Kuckinskas, "Data-Based Dell", *Adweek Magazine's Technology Marketing*, septiembre de 2003, p. 20.
18. Véase "Business: The Best Thing Since the Bar-Code: The IT Revolution", *The Economist*, 8 de febrero de 2003, p. 57-58; Faith Keenan, "If Supermarket Shelves Could Talk", *Business Week*, 31 de marzo de 2003, pp. 66-67; Laurie Sullivan, "Reaching Down the Supply Chain", *InformationWeek*, 22 de marzo de 2004, p. 49; e información consultada *on line* en www.autoidlabs.org, agosto de 2004.
19. Judy Strauss y Raymond Frost, *E-Marketing*, 2a. ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2001), p. 193; Jean Kinsey, "A Faster, Leaner Supply Chain: New Uses of Information Technology" *American Journal of Agricultural Economics*, 15 de noviembre de 2000, pp. 1123+; y Carol Sliwa, "EDI: Alive and Well After All These Years", *Computerworld*, 14 de junio de 2004, p. 1.
20. Tom Stein y Jeff Sweat, "Killer Supply Chains—Six Companies Are Using Supply Chains to Transform the Way They Do Business", *Information Week*, 11 de noviembre de 1998, p. 36; Susan Reda, "Internet-EDI Initiatives Show Potential to Reinvent Supply Chain Management", *Stores*, enero de 1999, pp. 26-27; y Craig A. Hill y Gary D. Scudder, "The Use of Electronic Data Interchange for Supply Chain Coordination in the Food Industry", *Journal of Operations Management*, agosto de 2002, pp. 375-387.
21. Véase William C. Copacino, "Supply Chain Software Still Has Much to Offer", *Logistics Management*, mayo de 2003, p. 76; y 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.
22. Adaptación de Dean Foust, "Big Brown's New Bag", *Business Week*, 19 de julio de 2004, pp. 54-56. Véase también Chuck Salter, "Surprise Package", *Fast Company*, febrero de 2004, p. 62.
23. Véase "Add Value to Your Supply Chain—Hire a 3PL", *Materials Management and Distribution*, enero-febrero de 2004, p. A3.
24. Mike Verespej, "Logistics' New Look? Now It's Service", *Frontline Solutions*, junio de 2002, pp. 24-31.

CAPÍTULO 13

1. 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; Steve Lohr, "Is Wal-Mart Good for America?" *New York Times*, 7 de diciembre de 2003, p. 4.1; Bruce Upbin, "Wall-to-Wall Wal-Mart", *Forbes*, 12 de abril de 2004, p. 76; y Sandra O'Loughlin y Barry Janoff, "Wal-Mart Keeps Smiling y Rivals Are Not Happy", *Brandweek*, 21 de junio de 2004, p. S62.
2. Véase Bob Tedeschi, "The History of Online Grocery Shopping: First as Web Farce, Now a Lucrative Field for Older Companies", *New York Times*, 6 de mayo de 2002, p. C7; Katy McLaughlin, "Back from the Dead: Buying Groceries Online", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2003, p. D-1; y Sonia Reyes, "Online Grocers: Ready to Deliver?" *Brandweek*, 3 de mayo de 2004, p. 26.
3. Véase "2003 SOI Highlights", National Association of Convenience Stores, consultado *on line* en www.cstorecentral.com; y "2004 NACS State of the Industry Reports Now Available", 30 de junio de 2004, consultado en www.nacsonline.com/NACS/News/Press_Releases/2004/pr063004.htm.
4. Mike Duff, "Supercenters Take Lead in Food Retailing", *DSN Retailing Today*, 6 de mayo de 2002, pp. F8-F9; y 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-1; y Mike Troy, "What Setback? Supercenters Proliferate", *DSN Retailing Today*, 17 de mayo de 2004, p. 1.
5. Véase Ray A. Smith, "Outlet Centers Go Upmarket with Amenities", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2001, p. B12; Mervyn Rothstein, "At a Shoppers' Mecca, Now, Retail for Locals", *New York Times*, 10 de abril de 2002, p. C6; y Sally Beatty, "Paying Less for Prada", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2003, p. D.1.

6. Adaptación de John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, 24 de noviembre de 2003, pp. 158-166. Véase también Tiffany Meyers, "Marketers Learn Luxury Isn't Simply for the Very Wealthy", *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2004, pp. S2, S10.
7. Véase David Stires, "Fallen Arches", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 74-76; Anne Field, "Your Ticket to a New Career", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 100-101; información consultada *on line* en www.subway.com, agosto de 2004; e información consultada *on line* en www.mcdonalds.com/corp.html, enero de 2005.
8. Partes adaptadas de Bridget Finn, "For Petco, Success Is a Bitch", *Business 2.0*, noviembre de 2003, p. 54; y Frank Green, "Petco Reports First-Quarter Earnings Rose 42 Percent, Boosts Outlook", *Knight Ridder Tribune Business News*, 20 de mayo de 2004, p. 1.
9. Véase Lorrie Grant, "Maytag Stores Let Shoppers Try Before They Buy", *USA Today*, 7 de junio de 2004, p. 7B.
10. Myron Magnet, "Let's Go for Growth", *Fortune*, 7 de marzo de 1994, pp. 60-72. Véase también Dierdre Donahue, "Bookstores: A Haven for the Intellect", *USA Today*, 10 de julio de 1997, pp. D1, D2; y Christina Nifong, "Beyond Browsing", *Raleigh News & Observer*, 25 de mayo de 1999, p. E1.
11. "Mall of America Starts 10th Year Celebration", *Home Textiles Today*, 24 de junio de 2002, p. 42; Kelly Barbieri, "Mall of America Debuts New Coaster in Camp Snoopy Area", *Amusement Business*, 5 de abril de 2004, p. 8; y "The History of Mall of America", consultado *on line* en www.mallofamerica.com, enero de 2005.
12. Andrea Bermudez, "Bijan Dresses the Wealthy for Success", *Apparel News.Net*, 1-7 de diciembre de 2000, consultado *on line* en www.apparelnews.net/Archive/120100/News/newsfeat.htm; Mimi Avins, "FASHION; More is More; Over-the-Top Isn't High Enough for Bijan, Whose Boutique Embraces Excess", *The Los Angeles Times*, 5 de enero de 2003, p. E.1; e información consultado en www.bijan.com/boutique, diciembre de 2004.
13. John Fetto, "Mall Rats", *American Demographics*, marzo de 2002, p. 10; Robert Berner y Gerry Khermouch, "Retail Reckoning", *Business Week*, 10 de diciembre de 2001, pp. 71-77; Brian Libby, "Shopping Around for Second Lives", *New York Times*, 15 de junio de 2003, p. 32; e información consultada sobre the International Council of Shopping Centers website, www.icsc.org, diciembre de 2004.
14. 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. B1; y "To Mall or Not to Mall?" *Buildings*, junio de 2004, p. 99.
15. Véase Amy Barrett, "A Retailing Pacesetter Pulls Up Lane", *Business Week*, 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.
16. Véase 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*, 7, no. 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.
17. Richard Karpinski, "Web Delivers Big Results for Staples", *B to B*, 11 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.
18. Síntesis adaptada de Alice Z. Cuneo, "What's in Store?" *Advertising Age*, 25 de febrero de 2002, pp. 1, 30-31. Véase también Robert Berner, "Dark Days in White Goods for Sears", *Business Week*, 10 marzo de 2003, pp. 78-79.
19. Véase Jack Neff, "Wal-Mart Weans Suppliers", *Advertising Age*, 1 de diciembre de 2003, pp. 1, 33; y "The Fortune 500", *Fortune*, 5 de abril de 2004, p. F1.
20. Adaptado de la información basada en Christina Rexrode, "Concept Store in Bloom", *The Herald-Sun*, 6 de junio de 2004, pp. F1, F3; y "Food Lion Opens First Bloom Concept Store", press release, 25 de mayo de 2004, consultado en www.foodlion.com/news.asp?parm=323.
21. James Cox, "Red-Letter Day as East Meets West in the Aisles", *USA Today*, 11 de septiembre de 1996, p. B1; y "Wal-Mart International Operations", julio de 2004, consultado *on line* en www.walmartstores.com.
22. Carla Rapoport, "Retailers Go Global", *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 102-108; "Global Retailing in the Connected Economy", *Chain Store Age*, diciembre de 1999, pp. 69-82; Tim Craig, "Global Retailing's Defining Moments Are Getting Lost in the Mix", *Dsn Retailing Today*, 21 de abril de 2003, p. 7; y "World's 100 Largest Retailers", consultado en www.chainstoreage.com, diciembre de 2004.
23. Adaptado de Tim Craig, "Carrefour: At the Intersection of Global", *DSN Retailing Today*, 18 de septiembre de 2000, p. 16. Información adicional de Richard Tomlinson, "Who's Afraid of Wal-Mart?" *Fortune*, 26 de junio de 2000, pp. 186-196; "Carrefour SA", *Euroweek*, 25 de abril de 2003, p. 1; "Carrefour SA", *Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2004, p. C.14; y www.carrefour.com, enero de 2005.
24. Nifong, "Beyond Browsing", p. E1. Véase también Fred Brock, "Catering to the Elderly Can Pay Off", *New York Times*, febrero de 2002, p. 3.11.
25. Kathleen Cholewka, "Standing Out Online: The Five Best E-Marketing Campaigns", *Sales & Marketing Management*, enero de 2001, pp. 51-58. Otra información de www.playstation.com, julio de 2004.
26. "McKesson: Raising Expectations", *Modern Materials Handling*, febrero de 2004, p. 53; e información de "About the Company" y "Supply Management Online", consultado *on line* en www.mckesson.com, agosto de 2004.
27. Información consultada en www.supervalu.com, agosto de 2004; y de "SuperValu Inc.", *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de julio de 2004, p. 11419.

CAPÍTULO 14

1. Síntesis adaptada de John Gaffney, "Most Innovative Campaign", *Business 2.0*, mayo de 2002, pp. 98-99; y Warren Berger, "Dare Devils", *Business 2.0*, abril de 2004, pp. 111-116.

- Otras citas e información de Lisa Granatstein, "Crispin Porter + Bogusky", *Mediaweek*, 23 de junio de 2003, p. SR6; Joan Voight, "Mini's Wild Ride" *Adweek*, 2 de junio de 2003, p. 24; John T. Slania, "Mini Cooper's Big Ride", *Crain's Chicago Business*, 21 de abril de 2003, p. 3; Monica Elliott, "High-Tech and High-Touch", *Industrial Engineer*, abril de 2003, pp. 28-32; "Mini Marketing Chief Proves Them Wrong", *Automotive News*, 13 de enero de 2003, p. 8M; Alicia Griswold, "Off-Road Trip", *Adweek*, 20 de enero de 2003, p. 26; Fara Warner, "What to Expect When Your Expecting a Mini-Cooper", *The New York Times*, 25 de enero de 2004, p. 3.7; y Joseph B. White, "Challenges Rise for BMW's Mini in U.S. Market", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2004, p. 1.
2. Las primeras cuatro definiciones son adaptadas de Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995). Otras definiciones pueden encontrarse en www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php, agosto de 2004.
 3. Don E. Schultz, "New Media, Old Problem: Keep Marcom Integrated", *Marketing News*, 29 de marzo de 1999, p. 11. Véase también Michael McLaren, "Key to Tech Marketing Is Integrated message", *B to B*, 10 de febrero de 2003, p. 16; y Claire Atkinson, "Integration Still a Pipe Dream for Many", *Advertising Age*, 10 de marzo de 2003, pp. 1, 47.
 4. Véase capítulos 3 y 4. Véase también 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).
 5. Para más sobre comunicaciones de marketing integrado, véase Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Chicago, IL: NTC, 1992); Don E. Schultz y Philip J. Kitchen, *Communication Globally: An Integrated Marketing Approach* (Nueva York: McGraw Hill, 2000); Prasad A. Naik and 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).
 6. Carolyn Setlow, "Humorous, Feel-Good Advertising Hits Home with Consumers", *DSN Retailing Today*, 22 de abril de 2002, p. 14.
 7. Citas y otra información consultada en Hillary Chura, "A Creative Low Point", *Advertising Age*, 9 de febrero de 2004, p. 49; y Stuart Elliott, "Can Beers Ads Extol Great Taste in Good Taste?" *New York Times*, abril de 2004, p. C2.
 8. Para éstos y otros ejemplos, véase Pamela Paul, "Color by Numbers", *American Demographics*, febrero de 2002, pp. 31-35; y Arundhati Parmar, "Marketers Ask: Hues on First?" *Marketing News*, 15 de febrero de 2004, pp. 8-10.
 9. Adaptado por Sandra Yin, "Degree of Challenge", *American Demographics*, mayo de 2003, pp. 20-22. Véase también Scott Donaton, "Marketing's New Fascination, Figuring Out Word of Mouth", *Advertising Age*, 17 noviembre de 2003, p. 18; y "Word of Mouth More Influential than Ads", *Campaign*, April 23, 2004, p. 5.
 10. Para más sobre gastos en publicidad de una compañía e industria, véase the Advertising Age Data Center at www.adage.com.
 11. Para más sobre presupuestos promocionales, véase W. Ronald Lane, Karen Whitehill King y J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), capítulo 6.
 12. "Super Bowl XXXVIII Drives CBS to Its Most Watched and Highest Rated Week in Adults", 3 de febrero de 2004, consultado *on line* en www.viacom.com; Brian Steinberg, "Advertising: Newest TV Spinoffs: 'Situ-mercials,'" *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2004, p. B11, y "Friends' End Draws 51 Million Viewers", *CNN.com*, 7 de mayo de 2004.
 13. Michele Marchetti, "What a Sales Call Costs", *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2000, p. 80; y Harry J. Abramson, "Perfect Reasons to Stop Making Cold Calls in the Eyes of a Rep", *Agency Sales*, diciembre de 2003, p. 26.
 14. Basado en Matthew P. Gonring, "Putting Integrated Marketing Communications to Work Today", *Public Relations Quarterly*, otoño de 1994, pp. 45-48. Véase también Philip Kotler, *Marketing Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 583-584.
 15. Información consultada en www.tropicalforestfoundation.org/about.html y www.avoncompany.com/women/avoncruisade/, agosto de 2004.
 16. Para más sobre los aspectos legales de las promociones, véase Lane, King y Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, capítulo 25; y Douglas J. Dalrymple, William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Sales Management*, 8ª. ed. (Nueva York: Wiley, 2004), capítulo 10.

CAPÍTULO 15

1. Adaptación de Warren Berger, "Dare-Devils", *Business 2.0*, abril de 2004, p. 110.
2. Información sobre U.S. e International advertising spending consultado en the Ad Age Dataplace, www.adage.com, agosto de 2004; Mercedes M. Cardona, "Ad-Spending Soothsayers Optimistic on Year Ahead", *Advertising Age*, 15 de diciembre de 2003, p. 8; y "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 28 de junio de 2004, pp. 2-5.
3. Para más sobre presupuestos de publicidad, Véase W. Ronald Lane, Karen Whitehill King y J. Thomas Russell, *Kleppner's Advertising Procedure*, 16a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), capítulo 6.
4. Información de Gary Levin, "'Meddling' in Creative More Welcome", *Advertising Age*, 9 de abril de 1990, pp. S4, S8; Sarah Theodore, "Absolut Secrets", *Beverage Industry*, julio de 2000, p. 50; Hillary Chura, "Absolut Vanilla Part of Plan to Boost Flat Market Share", *Advertising Age*, 16 de diciembre de 2002, p. 8; "Absolut Vodka Turns 25 Tomorrow", boletín, 19 de abril de 2004, consultado en www.absolut.com; y the Q&A section at www.absolut.com, enero de 2005.
5. "500 Channels with Nothing On? Nah—No Channels at All", 2 de julio de 2004, consultado en www.corante.com/importance/archives/004736.html; e información consultada *on line* en www.magazine.org, diciembre de 2004.
6. 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.
7. Richard Linnett, "Super Bowl Busts Records", *Advertising Age*, 12 de enero de 2004, p. 1; Stuart Elliott, "NBC's

- 'Friends' Finale is the Super Bowl of Sitcoms", *New York Times*, 3 de mayo de 2004, p. C.8; y Claire Atkinson, "'Idol' Tops TV Price Chart", *Advertising Age*, 27 de septiembre de 2004, pp. 1, 77.
8. Gary Ruskin, "A Death Spiral of Disrespect", *Advertising Age*, 26 de abril de 2004, p. 18; y Andrew Green, "Clutter Crisis Countdown", *Advertising Age*, 21 de abril de 2004, p. 22.
 9. Wayne Friedman, "PVR Users Skip Most Ads: Study", *Advertising Age*, 1 de julio de 2002, pp. 4, 46; y Ronald Grover, "Can Mad Ave Make Zap-proof Ads?" *Business Week*, 2 de febrero de 2004, pp. 36-37.
 10. 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. Véase también Tobi Elkin, "Courting Craftier Consumers", 1 de julio de 2002, p. 28; y Devin Leonard, "Nightmare on Madison Avenue", *Fortune*, 28 de junio de 2004, pp. 93-108.
 11. Tobi Elkin, "Porsche, Acura Latest to Try Out TiVo Showcases", *Advertising Age*, 24 de febrero de 2003; Elkin, "Getting Viewers to Opt In, Not Tune Out", *Advertising Age*, 4 de noviembre de 2002, p. 10; Jon Healey, "Callifornia; TiVo to Sell Statistics on Ads Skipped", *Los Angeles Times*, 2 de junio de 2003, p. C2; y Joe Mandese, "Study Says DVRs, Ads Can Co-Exist", *TelevisionWeek*, 7 de junio de 2004, p. 35.
 12. "Media Multi-Taskers", *Journal of Marketing Management*, mayo-junio de 2004, p. 6.
 13. *Newsweek* and *Business Week* consultado on line en <http://mediakit.businessweek.com> y en www.newsweekmediakit.com, enero de 2005.
 14. Véase Marty Bernstein, "Why TV Commercials Are So Costly", *Automotive News*, 10 de mayo de 2004, p. 30H.
 15. Información sobre agencias de publicidad consultada en "World's Top 25 Ad Organizations", *Advertising Age*, 19 de abril de 2004, p. S-2.
 16. Véase George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), pp. 666-668.
 17. *2002 Trade Promotion Spending & Merchandising Industry Study* (Wilton, CT: Cannondale Associates, 2002), p. 13; y *Trade Promotion Spending & Merchandising 2003 Industry Study* (Wilton, CT: Cannondale Associates, 2003), p. 7. Véase también "Promotions and Incentives: Offers You Can't Refuse", *Marketing Week*, 15 de abril de 2004, p. 31; y E. Craig Stacey, "Abandon TV at Your Own Risk", *Advertising Age*, 7 de junio de 2004, p. 32.
 18. Kenneth Hein, "Coke Puts New Twist on Plain Vanilla Sampler, Summer Tours", *Brandweek*, 1 de julio de 2002, p. 35; y "Coca-Cola Unveils U.S. Launch Plans for its New Lower-Carb, Lower-Cal Cola, Coca-Cola C2", 24 de mayo de 2004, consultado en www.coca-cola.com.
 19. Debra Aho Williamson, "P&G's Reformulated Pert Plus Builds Consumer Relationships", *Advertising Age*, 28 de junio de 1999, p. 52; y Emily Rogers, "Eat Natural Raises Awareness with Sampling Drive", *Marketing*, 12 de mayo de 2004, p. 6.
 20. Véase "Do Coupons Make Cents?" *Incentive*, mayo de 2003, p. 19; Catherine Arnold, "No Coup Online", *Marketing News*, 26 de mayo de 2003, p. 3; y Natalie Schwartz, "Clipping Path", *Promo Magazine*, 1 de abril de 2004.
 21. Véase Lucia Moses, "Coupons Make Move Online", *Editor & Publisher*, 24 de febrero de 2003, p. 10; e información consultada en www.catalinamarketing.com/manufacture_services/products.html, diciembre de 2004.
 22. Véase Kate Bertrand, "Premiums Prime the Market", *Advertising Age's Business Marketing*, mayo de 1998, p. S6; y Paul Nolan, "Promotions Come Alive with the Sound of Music", *Potentials*, abril de 1999, p. 10. Para otros ejemplos, véase Elinor Dumont, "Today's Version of the Toaster", *Bank Marketing*, septiembre de 2001, pp. 12-14; y Kenneth Hein, "Frito-Lay Supplies Pieces to the Star Wars Puzzle", *Brandweek*, 25 de marzo de 2002, p. 10.
 23. Véase William F. Kendy, "The Great Giveaway", *Selling Power*, septiembre de 2002, pp. 98-105; e información encontrada en the Promotional Products Association International Web, www.ppai.org, diciembre de 2004.
 24. Véase "Nearly Half a Million Attend Bauma Trade Show", *Pit & Quarry*, mayo de 2004, p. 16; e información encontrada en el sitio Web, www.cesweb.org/press/default_flash.asp, diciembre de 2004.
 25. Adaptación de Scott Cutlip, Allen Center y Glen Broom, *Effective Public Relations*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), capítulo 1. Para definiciones adicionales, véase Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), capítulo 1.
 26. Diane Brady, "Wizard of Marketing", *Business Week*, 24 de julio de 2000, pp. 84-87. Véase también Dick Lynch, "The Magic of 'Harry Potter,'" *Advertising Age*, 10 de diciembre de 2001, p. 26; Stephen Brown, "Marketing for Muggles: The Harry Potter Way to Higher Profits", *Business Horizons*, enero-febrero de 2002, pp. 6-14; y "Harry Potter and the Publishing Gold-mine", www.Economist.com, 23 de junio de 2003.
 27. Véase Kathleen Sampey, "Crest Whitestrips to Get \$90M Push", *Brandweek*, 4 de junio de 2001, p. 27; Sampey, "Breaking the Rules of PR/Fashion Results in White-Hot Campaign", *PR News*, 25 de febrero de 2002; Patricia Van Arnum, "Whitening Products Help to Drive Growth in Oral Care", *Chemical Market Reporter*, 10 de mayo de 2004, p. FR10; y Molly Prior, "Whiter, Cheaper, Faster Are the Latest Buzzwords in Oral Care", *Drug Store News*, 19 de julio de 2004, pp. 23-24.
 28. Al Ries y Laura Ries, "First Do Some Publicity", *Advertising Age*, 8 de febrero de 1999, p. 42. Véase también Ries y Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (Nueva York: HarperBusiness, 2002). Para puntos y contra puntos, véase 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", *The Daily Record*, 30 de enero de 2004, p. 1.
 29. Basado sobre información de 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 "Microsoft Celebrates National Small Business Week with Technology and Service

- Offerings for Small Businesses”, boletín de Microsoft, 17 de mayo de 2004.
30. Véase “Butterball Turkey Talk-Line Fact Sheet”, consultado en www.butterball.com/en/files/PDF/Fact_Sheet_sheet.PDF, diciembre de 2004.
 31. Véase Mark Gleason, “Edelman Sees Niche in Web Public Relations”, *Advertising Age*, 20 de enero de 1997, p. 30; Steve Jarvis, “How the Internet Is Changing Fundamentals of Publicity”, *Marketing News*, 17 de julio de 2000, p. 6; G. A. Markin, “Why Doesn’t the Press Call?” *Public Relations Quarterly*, primavera de 2002, pp. 9-10; y “Best Use of the Internet 2004”, *PRweek*, 8 de marzo de 2004, p. S47.
- ## CAPÍTULO 16
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; y www.cdw.com, julio de 2004.
 2. Cita de Laurence Zuckerman, “Selling Airplanes with a Smile”, *New York Times*, 17 de febrero de 2002, p. 3.2. Véase 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; y Joann Muller, “7 Digital 7”, *Forbes*, 21 de junio de 2004, p. 117.
 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, agosto de 2004.
 5. Para más sobre estos y otros métodos para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, véase Mark W. Johnson y Greg W. Marshall, *Churchill/Ford/Walker’s Sales Force Management* (Nueva York: McGraw-Hall Irwin, 2003), pp. 142-147; y Douglas J. Dalrymple, William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Sales Management*, 8a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2004), pp. 112-116.
 6. Michele Marchetti, “What a Sales Call Costs”, *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2000, p. 80; y “How Many Personal Sales Calls Does It Take to Close a Sale?” consultado en www.cahnerscarr.com/5425d.htm, agosto de 2004.
 7. Véase Martin Everett, “Selling by Telephone”, *Sales & Marketing Management*, diciembre de 1993, pp. 75-79. Véase también Terry Arnold, “Telemarketing Strategy”, *Target Marketing*, enero de 2002, pp. 47-48.
 8. Adaptación de Geoffrey Brewer, “Lou Gerstner Has His Hands Full”, *Sales & Marketing Management*, 8 de mayo de 1998, pp. 36-41. Véase también Michelle Cioci, “Marketing to Small Businesses”, *Sales & Marketing Management*, diciembre de 2000, pp. 94-100.
 9. Véase “A Phone Is Better than a Face”, *Sales & Marketing Management*, octubre de 1987, p. 29. Véase también “Climax Portable Machine Tools Case Study”, consultado en www.selltis.com/case_climax.html, agosto de 2004.
 10. Karen J. Bannan, “Call Center’s Role Evolves with CRM”, *B to B*, 5 de mayo de 2003, p. 14. Véase también Julia Chang, “Dialing for Dollars”, *Sales & Marketing Management*, julio de 2003, p. 28.
 11. William F. Kendy, “No More Lone Rangers”, *Selling Power*, abril de 2004, pp. 70-74.
 12. “Customer Business Development”, consultado en www.pg.com/jobs/jobs_us/work_we_offer/advisor_overview.jhtml?sl=jobs_advisor_business_development, agosto de 2004.
 13. Citas y otra información de esta sección sobre fuerza de ventas 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 2003, pp. 34-38; y Henry Canaday, “Recruiting the Right Stuff”, *Selling Power*, abril de 2004, pp. 94-96.
 14. 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.
 15. Julia Chang, “No Instructor Required”, *Sales & Marketing Management*, mayo de 2003, p. 26.
 16. Véase “SMM’s Best of Sales and Marketing: Best Trained Sales Force-Cisco Systems”, *Sales & Marketing Magazine*, septiembre de 2001, pp. 28-29; y “E-Learning: Field Training—How Cisco Spends Less Time in the Classroom and More Time with Customers”, consultado en http://business.cisco.com/prod/tree.taf%3Fpublic_view=true&kbns=1&asset_id=86360.html, agosto de 2003.
 17. Véase Christen P. Heide, “All Levels of Sales Reps Post Impressive Earnings”, press release, www.dartnell.com, 5 de mayo de 1997; *Dartnell’s 30th Sales Force Compensation Survey*, Dartnell Corporation, agosto de 1999; Christine Galea, “2003 Salary Survey”, *Sales & Marketing Management*, mayo de 2003, pp. 32-41; y Galea, “2004 Salary Survey”, *Sales & Marketing Management*, mayo de 2004, pp. 28-34.
 18. Véase Gary H. Anthes, “Portal Powers GE sales”, *Computerworld*, 2 de junio de 2003, pp. 31-32. Véase también Betsy Cummings, “Increasing Face Time”, *Sales & Marketing Management*, enero de 2004, p. 12.
 19. David Prater, “The Third Time’s the Charm”, *Sales & Marketing Management*, septiembre de 2000, pp. 101-104. Para más sobre fuerza de ventas (SFA), véase Cheri Speier y Viswanath Venkatesh, “The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies”, *Journal of Marketing*, julio de 2002, pp. 98-111; Steve Levy, “A Call to Integrate CI, Customer Relationship Management, and Sales Force Automation”, *Competitive Intelligence Magazine*, marzo-abril de 2003, pp. 36-39; y Betsy Cummings, “Tools of the Trade”, *Sales & Marketing Management*, octubre de 2003, pp. 46-51.
 20. Melinda Ligos, “Point, Click, and Sell”, *Sales & Marketing Management*, mayo de 1999, pp. 51-56; Tim Wilson, “Sales-

- people Leverage the Net", *Internetweek*, 4 de junio de 2001, pp. PG11, PG13; Amy J. Morgan y Scott A. Inks, "Technology and the Sales Force: Increasing Acceptance of Sales Force Automation", *Industrial Marketing Management*, julio de 2001, pp. 463-472; Eilene Zimmerman, "Casting the Net Wide", *Sales & Marketing Management*, abril de 2002, pp. 50-56; y Paul N. Romani, "The Internet and Personal Selling", *The American Salesman*, marzo de 2003, pp. 3-10.
21. Christine Neuberger, "Incentives to Perform, *Selling Power Sourcebook*, 2002, pp. 12-16. Véase también Heidi Waldrop-Bay, Catherine Carson, Barry LaBoy y Mark Sullivan, "Sales Incentives 2004", *Potentials*, febrero de 2004, pp. 8-12.
 22. 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.
 23. Citas de David Stamps, "Training for a New Sales Game", *Training*, julio de 1997, pp. 46-52; 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. Kendy, "How to Be a Good Listener", *Selling Power*, abril de 2004, pp. 41-44.
 24. Adaptado de Betsy Cummings, "On the Cutting Edge", *Sales & Marketing Management*, 3 de junio de 2003, pp. 39-43.
 25. Renee Houston Zemanski, "Well Connected", *Selling Power*, marzo de 2003, pp. 32-34.
 26. Para estas y otras estadísticas de marketing directo en esta sección, véase "Economic Impact: U.S. Direct Marketing Today", junto con otra información consultada en www.thedma.org/research, agosto de 2004.
 27. 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.
 28. 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 "The Customer Is Job 1 at Ford", consultado en www.sas.com/success/ford.html, agosto de 2003.
 29. Para estos y otros ejemplos, véase Jonathan Berry, "A Potent New Tool for Selling: Database Marketing", *Business Week*, 4 de septiembre de 1994, pp. 56-62; Weld F. Royal, "Do Databases Really Work?" *Sales & Marketing Management*, octubre de 1995, pp. 66-74; Daniel Hill, "Love My Brand", *Brandweek*, 19 enero de 1998, pp. 26-29; "FedEx Taps into Data Warehousing", *Advertising Age's Business Marketing*, enero de 1999, p. 25; y Harriet Marsh, "Dig Deeper into the Database Goldmine", *Marketing*, 11 de enero de 2001, pp. 29-30.
 30. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine", *Harvard Business Review*, mayo de 2003, pp. 109-113; y Julie Schlosser, "Teacher's Bet", *Fortune*, 8 de marzo de 2004, pp. 158-163.
 31. Estadística sobre gastos en medios de comunicación y las ventas en esta sección son de "Economic Impact: U.S. Direct Marketing Today", consultado en www.thedma.org/research, agosto de 2004.
 32. Matthew L. Wald, "Third Area Code Is Added in the Land of the Toll-Free", *New York Times*, 4 de abril de 1998, p. 10; y "AT&T Offers Toll-Free Number Availability Tool Online", *Direct Marketing*, mayo de 2001, p. 24.
 33. Síntesis de Dave Barry, "So What's Their Hang-up?" *Miami Herald*, 5 de octubre de 2003, consultado en www.miami.com/nild/miamiherald/living/columnists/dave_barry/6934_584.htm?1c.
 34. Hechos sobre la industria del catálogo en esta sección de "The DMA State of the Catalog Industry Report", consultado en www.thedma.org, agosto de 2004.
 35. "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/; y "U.S. Catalog Sales to Top \$175bn", *Precision Marketing*, 14 de mayo de 2004, p. 9.
 36. "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.
 37. Véase "About Lillian Vernon", consultado en www.lillianvernon.com, agosto de 2004; y "Lillian Vernon Corporation", *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de marzo de 2004, p. 12111.
 38. Ron Donoho, "One-Man Show", *Sales & Marketing Management*, junio de 2001, pp. 36-42; e información consultada en www.ronco.com, marzo de 2004.
 39. Nat Ives, "Infomercials Clean Up Their Pitch", *New York Times*, 12 de abril de 2004, p. C1.
 40. Véase Steve Sullivan, "Shopping Channels: Less Hard Sell", *Broadcasting & Cable*, 27 de noviembre de 2000, pp. 86-90; Bob Tedeschi, "Television Shopping Channels May Become the Big Winners in the Competition for Online Sales", *New York Times*, 16 de abril de 2001, p. C4; y "QVC, Inc.", *Hoover's Company Capsules*, 14 de marzo de 2004, p. 57399.
 41. Larry Beck, "The Kiosk's Ship Has Come In", *DSN Retailing Today*, 19 de febrero de 2001, p. 14; Shayn Ferriolo, "The Key to Kiosks", *Catalog Age*, junio de 2003, pp. 103-108; y Charlotte Goddard, "Mobile Offers Kiosks a New Role", *Revolution*, enero de 2004, p. 21.
 42. "Interactive: Ad Age Names Finalists", *Advertising Age*, 27 de febrero de 1995, pp. 12-14.
 43. Yang, "No Web Site Is an Island", p. EB38; Matthew Haeberle, "REI Overhauls Its E-commerce", *Chain Store Age*, enero de 2003, p. 64; y Sarah McBride, "Virgin Group Plans New Venture to Enter Online Music Business", *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2004, p. B.4.
 44. "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.
 45. Jennifer Lee, "Welcome to the Database Lounge", *New York Times*, 21 de marzo de 2002, p. G1.
 46. Información sobre la privacidad de la DMA obtenida en www.the-dma.org/privacy/privacyprornise.shtml, agosto de 2004.
 47. Debbie A. Connon, "The Ethics of Database Marketing", *Information Management Journal*, mayo-junio de 2002, pp. 42-44.

CAPÍTULO 17

1. Síntesis adaptada por Linda Tischler, "Bank of (Middle) America", *Fast Company*, marzo de 2003, pp. 104-110. Citas y otra información de Michael Sisk, "WaMu Goes after the Middle Man", *USBanker*, noviembre de 2003, p. 60; Jacob Ward, "Should a Bank Be a Store?" *USBanker*, abril de 2004, pp. 36-40; "Washington Mutual, Inc." *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de julio de 2004, p. 15119; y "America's Most Admired Companies", *Fortune*, consultado en www.fortune.com/fortune/mostadmired/snapshot/2004/0,15020,117-1,00.html.
2. Beth Snyder Bulik, "Sony, Kodak Lead U.S. Battle for Share in Digital Cameras", *Advertising Age*, 31 de mayo de 2004, p. 12.
3. Véase Jonathan Gaw, "Britannica Gives In and Gets Online", *LA Times*, 19 de octubre de 2000, p. A1; Peter Jacso, "Britannica Concise Encyclopaedia", *Link-Up*, mayo-junio de 2002, pp. 16-17; Encyclopaedia Britannica Set Up Direct Unit", *Precision Marketing*, 23 de mayo de 2003, p. 1; y "Encyclopaedia Britannica, Inc.", *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de julio de 2004, p. 40871.
4. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
5. Smriti Jacob, "After 150 Years, Bausch & Lomb Keeps Focus on Eye-Care Industry", *Rochester Business Journal*, 31 de octubre de 2003, p. 1.
6. Andy Reinhardt, "Intel Is Taking No Prisoners", *Business Week*, 12 de julio de 1999, p. 38; Brent Schlender, "Intel Unleashes Its Inner Attila", *Fortune*, 15 de octubre de 2001, pp. 169-184; y Edward F. Moltzen, "Intel, AMD Go At It Again", *CRN*, 29 de marzo de 2004, p. 80.
7. Véase Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1998), capítulo 6.
8. Véase Kotler, *Marketing Management*, pp. 4-5; Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (Nueva York: Harper-Business, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sam Adams", *Business Week*, 1 de septiembre de 2003, p. 54; e información consultada en www.bostonbeer.com, diciembre de 2004.
9. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), capítulo 2; y Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78.
10. Véase Michael Treacy y Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, pp. 84-93; Michael Treacy y Mike Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Perseus Press, 1997); Fred Wiersema, *Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Knowledge Exchange, 1998); y Wiersema, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It—No Matter What* (Portfolio, 2003).
11. Para un análisis adicional sobre estrategias de defensa y ataque, véase Philip Kotler, *Marketing Management*, 11ª. ed., pp. 254-272. Véase también Eric K. Clemons y Jason A. Santamaria, "Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy

Lead You to Victory?" *Harvard Business Review*, abril de 2002, pp. 57-65.

12. Adaptación para un ejemplo fundado en George Stalk, Jr. y Rob Lachenaur, "Hardball: Five Killer Strategies for Touncing the competition", *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 62-71.
13. Véase Bulik, "Sony, Kodak Lead U.S. Battle for Share in Digital Cameras", p. 12; y Dean Foust, "Things Go Better with Juice", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, pp. 81-82.
14. Jack Ewing, "The Beer Wars Come to a Head", *Business Week*, 24 de mayo de 2004, p. 68; y James B. Arndorfer, "Bud Declares Cease Fire in Beer Battles", *Advertising Age*, 6 de septiembre de 2004, pp. 1, 23.
15. Jack Neff, "Unilever Cedes Laundry War", *Advertising Age*, 27 de mayo de 2002, pp. 1, 47; y "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age*, 29 de junio de 2004, p. 63.
16. "Logitech Aims at Convergence for New Growth", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2004, p. 1.
17. Jim Kirk, "Company Finds Itself, Finds Success: Alberto-Culver Adopts Strategy of Knowing Its Strengths and Promoting Small Brands, Rather Than Tackling Giants", *Chicago Tribune*, 22 de enero de 1998, Business Section, p. 1; "Alberto-Culver Company, Hoover's Company Profiles", 15 de julio de 2004, p. 10048; y "Alberto Culver Posts Double-Digit Sales and Profit Increases for 2004 Third Quarter", PRNewswire, 22 de julio de 2004, consultado en www.alberto.com/investing.cfm.

CAPÍTULO 18

1. Véase Stewart Alsop, "I'm Betting on Amazon", *Fortune*, 30 de abril de 2001, p. 48; Geoffrey Colvin, "Shaking Hands on the Web", *Fortune*, 14 de mayo de 2001, p. 54; "Firm May Prove to Be a Rare E-Commerce Site with Staying Power", *The Washington Post*, 24 de enero de 2003; Jim Milliot, "Amazon.com Book Unit Sales Up 13%", *Publishers Weekly*, 2 de febrero de 2004, p. 7; David Stires, "Amazon's Secret", *Fortune*, 19 de abril de 2004, p. 144; Susan Posnock, "Customer Satisfaction Up Online" *American Demographics*, abril de 2004, p. 16; y "Amazon.com, Inc." *Hoover's Company Records*, 15 de julio de 2004, p. 51493.
2. Véase "U.S. Internet Population Continues to Grow", 6 de febrero de 2002, consultado en www.cyberatlas.com; "Population Explosion!" *CyberAtlas*, June 23, 2003, consultado en www.cyberatlas.com; y "Portrait of the Online Population", Jupiter Research, enero de 2004, consultado en www.jup.com.
3. Timothy J. Mullaney, "At Last, the Web Hits 100 MPH", *Business Week*, 23 de junio de 2003, pp. 80-81; y "US Broadband Households by 2008", Jupiter Research, septiembre de 2003. consultado en www.jup.com.
4. Robyn Greenspan, "The Web as a Way of Life", consultado *on line* en www.cyberatlas.internet.com, 21 de mayo de 2002; y "June 2003 Internet Usage Stats", consultado en www.cyberatlas.com, septiembre de 2003.
5. Paola Hjelt, "Flying on the Web in a Turbulent Economy", *Business Week*, 30 abril de 2001, pp. 142-148; y Amy Spector, "Cheesecake Factory Staff, Execs Raise the Bar on Service Together", *Nation's Restaurant News*, 24 de mayo de 2004, p. 32.

6. Bob Parks, "Let's Remake a Dealership", *Business 2.0*, junio de 2004, pp. 65-67.
7. Véase Timothy Mullaney, "The E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68; Patti Freeman Evans, "Market Forecast: Retail Spending Online", Jupiter Research, 8 de enero de 2004, consultado en www.jup.com; and Carrie A. Johnson, "US eCommerce Overview: 2004 to 2010", 2 de agosto de 2004, consultado en www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,34576,00.html.
8. Véase Michael Totty, "E-Commerce (A Special Report): Selling Strategies—Demographics: The Masses Have Arrived—...And E-Commerce Will Never Be the Same", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2003, p. R8; y Vipul Patel, "Portrait of the Online Population", Jupiter Research, 18 de marzo de 2004, consultado en www.jup.com.
9. Roger O. Crockett, "A Web That Looks Like the World", *Business Week*, 22 de marzo de 1999, p. EB46-EB47. Véase también Robyn Greenspan, "Internet Not for Everyone", 16 de abril de 2003, consultado en www.cyberatlas.com.
10. Véase Michael Pastore, "Internet Key to Communication Among Youth", 25 de enero 2002, consultado *on line* en www.cyberatlas.internet.com; John Fetto, "Teen Chatter", *American Demographics*, abril de 2002, p. 14; y Pamela Paul, "Nouveau Niche", *American Demographics*, julio-agosto de 2003, pp. 20-21.
11. Véase Joanne Cleaver, "Surfing for Seniors", *Marketing News*, 19 de julio de 1999, pp. 1, 7; Sara Teasdale Montgomery, "Senior Surfers Grab Web Attention", *Advertising Age*, 10 de julio de 2000, p. S4; Hassan Fattah, "Hollywood, the Internet, & Kids", *American Demographics*, mayo de 2001, pp. 51-56; Robyn Greenspan, "Surfing with Seniors and Boomers", *CyberAtlas*, 23 de enero de 2003, consultado en www.cyberatlas.com; y Vipul Patel, "Portrait of the Online Population", Jupiter Research, 18 de marzo de 2004, consultado en www.jup.com.
12. Información para estos ejemplos consultada en <http://quickenloans.quicken.com>, agosto de 2004.
13. Véase Steve Hamm, "E-Biz: Down but Hardly Out", *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 126-130; "B2B E-Commerce Headed for Trillions", 6 de marzo de 2002, consultado en www.cyberatlas.internet.com; and Timothy Mullaney, "The E-Biz Surprise", *Business Week*, 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.
14. Darnell Little, "Let's Keep This Exchange to Ourselves", *Business Week*, 4 de diciembre de 2000, p. 48. Véase también Eric Young, "Web Marketplaces That Really Work", *Fortune/CNET Tech Review*, invierno de 2002, pp. 78-86.
15. Hechos de los informes anuales eBay y otra información consultada en www.ebay.com, septiembre de 2004; "EBay Realizes Success in Small-Biz Arena", *Marketing News*, 1 de mayo de 2004, p. 11; y Erick Schonfeld, "Corporate America's New Outlet Mall", *Business 2.0*, abril de 2004, pp. 43-45.
16. Adaptación de Lev Grossman, "Meet Joe Blog", *Time*, 21 de junio de 2004, p. 65.
17. Kris Oser, "Nike Assays Blog as Marketing Tool", *Advertising Age*, 14 de junio de 2004, 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.planetfeedback.com/consumer, agosto de 2004.
19. Heather Green, "How to Reach John Q. Public", *Business Week*, 26 de marzo de 2001, pp. 132-134. Véase también Ellen Florian, "Dot-Com Deathwatch: Dead and (Mostly) Gone", *Fortune*, 24 de diciembre de 2001, pp. 46-47.
20. Bradley Johnson, "Out-of-Sight Spending Collides with Reality", *Advertising Age*, 7 de agosto de 2000, pp. S4-S8.
21. Gary Hamel, "Is This All You Can Build with the Net? Think Bigger", *Fortune*, 30 de abril de 2001, pp. 134-138.
22. Véase Ann Weintraub, "For Online Pet Stores, It's Dog-Eat-Dog", *Business Week*, 6 de marzo de 2000, pp. 78-80; "Death of a Spokespup", *Adweek*, 11 de diciembre de 2000, pp. 44-46; Jacques R. Chevron, "Name Least of Pet.com's Woes", *Advertising Age*, 22 de enero de 2001, p. 24; Norm Alster, "Initial Offerings Take a Turn to the Traditional", *New York Times*, 19 de mayo de 2002, p. 3.4; "Marketing Hits and Misses", *Sales & Marketing Management*, agosto de 2002, p. 16; and "Dot-com Craze Sparks IPO Flameouts", *Knight Ridder Tribune Business News*, 2 de noviembre de 2003, p. 1.
23. Ranja Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 107-108; "Office Depot, Inc.", *Hoover's Online*, Austin, 15 de julio de 2004, p. 14308; e información consultado en www.officedepot.com, septiembre de 2004.
24. "E-Commerce Trudges through Current Slowdown", consultado en www.cyberatlas.internet.com, 22 de mayo de 2001. Véase también Eyal Biyalogorsky y Prasad Naik, "Click and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales", *Marketing Letters*, febrero de 2003, pp. 1-21.
25. Sharon Gaudin, "The Site of No Return", 28 de mayo de 2002, consultado en www.graphics-art.com/Site%20of%20no%20return.htm.
26. Marty Bernstein, "Mitsubishi Super Bowl Ad Lures Viewer to Internet", *Automotive News*, 29 de marzo de 2004, p. 56B.
27. John Deighton, "The Future of Interactive Marketing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, p. 154.
28. 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.can-dystand.com, junio de 2004.
29. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. Véase 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.
30. Reid Goldsborough, "Creating Web Sites for Web Surfers", *Black Issues in Higher Education*, 17 de junio de 2004, p. 120.
31. Lisa Bertagnoli, "Getting Satisfaction", *Marketing News*, 7 de mayo de 2001, p. 11.

32. Tobi Elkin, "Size Matters; So Does Price", *Advertising Age*, 13 de enero de 2003, p. 46.
33. Para estos y otros ejemplos, véase William M. Bulkeley, "E-Commerce (A Special Report): Cover Story—Pass It On: Advertisers Discover They Have a Friend in 'Viral' Marketing", *Wall Street Journal*, 14 de enero de 2002, p. R6; y Pete Snyder, "Wanted: Standards for Viral Marketing", *Brandweek*, 28 de junio de 2004, p. 21.
34. Eilene Zimmerman, "Catch the Bug", *Sales and Marketing Management*, febrero de 2001, pp. 78-82. Véase también Ellen Neuborne, "Viral Marketing Alert", *Business Week*, 19 de marzo de 2001, p. EB8.
35. *IAB Internet Advertising Revenue Report*, abril de 2004, p. 3; consultado en www.iab.net/resources/adrevenue/pdf/IAB_PwC_2003.pdf.
36. Tobi Elkin, "Net Advantages", *Advertising Age*, 10 de febrero de 2003, p. 29.
37. Adaptación de Información encontrada en 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; y Michael Snider, "Internet: Watch Out for Adver-tainment", *McLean's*, 17 de mayo de 2004, p. 54.
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", *Television Week*, 5 de abril de 2004, p. 3; the iVillage Top-Line Metrics section of www.ivillage.com, octubre de 2004; y www.MyFamily.com, septiembre de 2004.
39. Véase Thane Peterson, "E-I-E-I-E-Farming", *Business Week*, 1 de mayo de 2000, p. 202; "Survival of the Fittest", *Agri Marketing*, marzo de 2002, pp. 18-24; Bekah Reddick, "Ag Online Leads in the Polis", *Agri Marketing*, noviembre/diciembre de 2003, p. 42; y www.agriculture.coni, septiembre de 2004.
40. Rebecca Gardyn, "Target Practice", *American Demographics*, octubre de 2002, pp. 18-20; "DoubleClick Marketing Spending Index", consultado *on line* en www.DoubleClick.com, marzo de 2003; y Juliana Deeks, "Online Advertising and E-mail Marketing through 2008", *Jupiter Media*, 12 de febrero de 2004, consultado en www.jup.com.
41. Heidi Anderson, "Nintendo Case Study: Rules Are Made to Be Broken", *E-Mail Marketing Case Studies*, 6 de marzo de 2003, consultado *on line* en www.clickz.com.
42. Michael Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, pp. 614-678.
43. Timothy J. Mullaney, "Break Out the Black Ink", *Business Week*, 13 de mayo de 2002, pp. 74-76; y Timothy Mullaney, "The Web Is Finally Catching Profits", *Business Week*, 17 de febrero de 2003, p. 66.
44. Véase 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.
45. Véase Jaikumar Vijayan, "First Online Data Privacy Law Looms in California", *Computerworld*, 28 de junio de 2004, p. 12.
46. Véase 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.
47. Bob Tedeschi, "Everybody Talks about Online Privacy, but Few Do Anything about It", *New York Times*, 3 de junio de 2002, p. C6; y Susan Johnson, "Reflecting a Global Reality", *Beyond Numbers*, abril de 2004, pp. 6-13.
48. Información sobre TRUSTe consultada en www.truste.com, septiembre de 2004.
49. Véase "Seventy Percent of US Consumers Worry About Online Privacy, But Few Take Protective Action, Reports Jupiter Media Metrix", boletín de Jupiter Media Metrix, 3 de junio de 2002, consultado *on line* en www.jup.com.
50. Véase Ira Sager, "The Underground Web", *Business Week*, 2 de septiembre de 2002, pp. 67-74; "VeriSign Signs Pact with eBay to Fight Fraud on Auction Site", *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2002, p. A9; the Internet Fraud Complaint Center Annual Report, 2003, consultado *on line* en www.ifccfbi.gov; y Katie Hafner, "With Internet Fraud Up Sharply, eBay Attracts Vigilantes", *New York Times*, 20 de marzo de 2004, p. A.1.
51. Partes de Mark Warschauer, "Demystifying the Digital Divide", *Scientific 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.
52. "114-Year-Old Bids over \$3M for Items in eBay Auctions", *USA Today*, 30 abril de 1999, p. 10B.

CAPÍTULO 19

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 abril de 2003, p. SR29; "Sprite Shows Off Hint of Mint Up North", *Packaging Digest*, mayo de 2003, p. 4; The Advertising Age Global Advertising Report", *Advertising Age*, 10 de noviembre de 2003, p. 3; Julie Creswell and Julie Schlosser, "Has Coke Lost Its Fizz?" *Fortune*, 10 de noviembre de 2003, pp. 215-217; y "Our Company", consultado en www.coca-cola.com, enero de 2005.
2. George Melloan, "Feeling the Muscles of the Multinationals", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2004, p. A19.
3. John Alden, "What in the World Drives UPS?" *International Business*, abril de 1998, pp. 6-7; Karen Pennar, "Two Steps Forward, One Step Back", *Business Week*, 31 de agosto de 1998, p. 116; Michelle Wirth Fellman, "A New World for Marketers", *Marketing News*, 10 de mayo de 1999, p. 13; Alan Greenspan, "International Trade: Globalization vs. Protectionism", *Vital Speeches of the Day*, 15 de abril de 2001, pp. 386-388; e *International Trade Statistics 2002*, WTO, p. 1, consultado en www.wto.org/english/res_e/statistics_e/its2002_e/its02_toc_e.htm, agosto de 2004.
4. Gail Edmondson, "See the World, Erase Its Borders", *Business Week*, 28 de agosto de 2000, pp. 113-114.

5. Steve Hamm, "Borders Are So 20th Century", *Business Week*, 22 de septiembre de 2003, pp. 68-73.
6. "The Unique Japanese", *Fortune*, 24 de noviembre de 1986, p. 8; y James D. Southwick, "Addressing Market Access Barriers in Japan Through the WTO", *Law and Policy in International Business*, primavera de 2000, pp. 923-976. Para más sobre barreras no arancelarias y otras, véase Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Principles of Global Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), capítulo 8; y Simon P. Anderson y Nicholas Schmidt, "Nontariff Barriers and Trade Liberalization", *Economic Inquiry*, enero de 2003, pp. 80-98.
7. "What Is the WTO?" consultado en www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, septiembre de 2004.
8. Véase Ping Deng, "Impact of GATT Uruguay Round on Various Industries", *American Business Review*, junio de 1998, pp. 22-29; Helene Cooper, "U.S. Seeks a New Rounds of WTO Talks", *Wall Street Journal*, 18 de julio de 2001, p. A12; Michael Finger, Julio J. Nogues, "The Unbalanced Uruguay Outcome: The New Areas in Future WTO Negotiations", *The World Economy*, marzo de 2002, pp. 321-340; y *WTO Annual Report 2003*, consultado en www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep03_e.pdf, septiembre de 2004.
9. "Leaders: Deadlocked in Doha; World Trade", *The Economist*, 29 de marzo de 2003, p. 13; y Supachai Panitchpakdi, "Brave New World", *Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2004, p. A.10.
10. Jeffrey Lewis, "The European Union", *AFP Exchange*, marzo/abril de 2003, pp. 46-50; Robert J. Samuelson, "The European Predicament", *The Washington Post*, 4 de febrero de 2004, p. A23; y "The European Union at a Glance", consultado *on line* en <http://europa.eu.int>, diciembre de 2004.
11. "Finance and Economics: The Euro, Trade and Growth; Economic Focus", *The Economist*, 12 de julio de 2003, p. 74; y "One Europe, United in Fiscal Misrule", *Global Agenda*, 26 de enero de 2004, p. 1.
12. Para más sobre la Unión Europea, véase "Around Europe in 40 Years", *The Economist*, 31 de mayo de 1997, p. S4; "European Union to Begin Expansion", *New York Times*, 30 de marzo de 1998, p. A5; Joan Warner, "Mix Us Culturally? It's Impossible", *Business Week*, 27 de abril de 1998, p. 108; Paul J. Deveney, "World Watch", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 1999, p. A12; y Stephen J. Dannhauser, "Can Europe Become a Global Superpower? Europe Must Have Unification", *Vital Speeches of the Day*, 1 de abril de 2003, pp. 382-385.
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, "The FTAA", *World Trade*, julio de 2003, p. 44; 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 México*, febrero de 2004, pp. 28-34.
14. Bernard Malamud y Wayne A. Label, "The Merco: A Common Currency for Mercosur and Latin America", *American Business Review*, junio de 2002, pp. 132-139; Terry Wade, "Latin Trade Bloc Flexes Its Muscle—New Leaders in Argentina, Brazil Give Mercosur Clout; Another Challenge for U.S.", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 2003, p. A.13; y K. D. Narendranate, "Preferential Mercosur Tariffs Likely by June", *The Economic Times*, 28 de febrero de 2004, consultado en <http://economictimes.indiatimes.com>.
15. Véase Geri Smith and Cristina Lindblad "México: Was NAFTA Worth It?" *Business Week*, 22 de diciembre de 2003, pp. 66-72.
16. Véase David Woodruff, "Ready to Shop until They Drop", *Business Week*, 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.
17. Véase Dan West, "Countertrade", *Business Credit*, abril de 2001, pp. 64-67; West, "Countertrade", *Business Credit*, abril de 2002, pp. 48-51; y Joao Pedro Taborda, "The Use of Countertrade and Offsets as a Tool for Strategic Advantage", *Competitive Intelligence Magazine*, mayo-junio de 2003, p. 51.
18. Para éstos y otros ejemplos, véase Louis Kraar, "How to Sell to Cashless Buyers", *Fortune*, 7 de noviembre de 1988, pp. 147-154; Nathaniel Gilbert, "The Case for Countertrade", *Across the Board*, mayo de 1992, pp. 43-45; Darren McDermott and S. Karen Witcher, "Bartering Gains Currency", *Wall Street Journal*, 6 de abril de 1998, p. A10; Anne Millen Porter, "Global Economic Meltdown Boosts Barter Business", *Purchasing*, 11 de febrero de 1999, pp. 21-25; S. Jayasankaran, "Fire-Fighting", *Far Eastern Economic Review*, 31 de mayo de 2001, p. 52; y Dalia Marin y Monika Schnitzer, "The Economic Institution of International Barter", *Economic Journal*, abril de 2002, pp. 293-316.
19. Rebecca Piirto Heath, "Think Globally", *Marketing Tools*, octubre de 1996, pp. 49-54; y "The Power of Writing", *National Geographic*, agosto de 1999, p. 128-129.
20. Para otros ejemplos y análisis, véase *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); Betsy Cummings, "Selling Around the World", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2001, p. 70; James K. Sebenius, "The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations", *Harvard Business Review*, marzo de 2002, pp. 76-85; Daniel Joseph, "Dangerous Assumptions", *Ceramic Industry*, enero de 2003, p. 120; y Ellen Neuborne, "Bridging the Culture Gap", *Sales & Marketing Management*, julio de 2003, p. 22.
21. Pete Engardio, Manjeet Kripalani y Alysha Webb, "Smart Globalization", *Business Week*, 27 de agosto de 2001, pp. 132-136.
22. 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.
23. Véase "Crest, Colgate Bare Teeth in Competition for China", *Advertising Age International*, noviembre de 1996, p. 13; y Jack Neff, "Submerged", *Advertising Age*, 4 de marzo de 2002, p. 14.
24. Para un buen análisis de empresa conjunta, véase James Bamford, David Ernst, and David G. Fubini, "Launching a World-Class Joint Venture", *Harvard Business Review*, febrero de 2004, pp. 91-100.
25. Robert Neff, "In Japan, They're Goofy about Disney", *Business Week*, 12 de marzo de 1990, p. 64; "In Brief: E*Trade Licensing Deal Gives It an Israeli Link", *American Banker*,

- 11 de mayo de 1998; John Engen, "Going Going Global", *USBanker*, febrero de 2000, pp. 22S-25S; "Cowboys and Samurai: The Japanizing of Universal", *Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2001, p. B1; Chester Dawson, "Will Tokyo Embrace Another Mouse?" *Business Week*, 10 de septiembre de 2001; y Bruce Orwall, "Eisner Contends Disney Is Primed for Turnaround", *Wall Street Journal*, 9 de agosto de 2002, p. B1; y "Walt Disney Parks & Resorts", *Hoover's Company Capsules*, Austin, 1 de julio de 2003, p. 104368.
26. Véase Cynthia Kemper, "KFC Tradition Sold Japan on Chicken", *Denver Post*, 7 de junio de 1998, p. J4; y Milford Prewitz, "Chains Look for Links Overseas", *Nation's Restaurant News*, 18 de febrero de 2002, pp. 1,6.
 27. Para un buen análisis, véase Laura Mazur, "Globalization Is Still Tethered to Local Variations", *Marketing*, 22 de enero de 2004, p. 18; y Johnny K. Johansson y Ilkka A. Ronkainen, "The Brand Challenge: Are Global Brands the Right Choice for Your Company?" *Marketing Management*, marzo/abril de 2004.
 28. Véase "In India, Beef-Free Mickie D", *Business Week*, 7 de abril de 1995, p. 52; Jeff Walters, "Have Brand Will Travel", *Brandweek*, 6 de octubre de 1997, pp. 22-26; David Barboza, "From Abroad, McDonald's Finds Value in Local Control", *New York Times*, 12 de febrero de 1999, p. 1; Suh-Kyung Yoon, "Look Who's Going Native", *Far Eastern Economic Review*, 1 de febrero de 2001, pp. 68-69; y Saritha Rai, "Tastes of India in U.S. Wrappers", *New York Times*, 29 de abril de 2003 p. W1.
 29. Para más, véase Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 346-351.
 30. Adaptado de Douglas McGray, "Translating Sony into English", *Fast Company*, enero de 2003, p. 38. Véase también Jeffrey Selingo, "Newer, Smaller, Faster, and Not in Stores Now", *New York Times*, 8 de mayo de 2003, p. G.5.
 31. 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.
 32. Véase Alicia Clegg, "One Ad One World?" *Marketing Week*, 20 de junio de 2002, pp. 51-52; y George E. Belch y Machael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6a. ed. (Nueva York, NY: McGraw Hill, 2004), pp. 666-668.
 33. Adaptación de Normandy Madden and Jack Neff, "P&G Adapts Attitude toward Local Markets", *Advertising Age*, 23 de febrero de 2004, p. 28.
 34. Michael Schroeder, "The Economy: Shrimp Imports to U.S. May Face Antidumping Levy", *Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2004, p. A.2.
 35. Sarah Ellison, "Revealing Price Discrepancies, the Euro Aids Bargain-Hunters", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 2002, p. A15.
 36. Véase 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; y Gabriel Kahn, "Coke Works Harder at Being the Real Thing in Hinterland", *Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2002, p. B1.

CAPÍTULO 20

1. Citas y otra información para esta historia de Nike 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", en Thomas A. Kochan y Richard Schmalensee, *Management: Inventing and Delivering Its Future* (Boston: MIT Press, 2003); Ann M. Peterson, "Nike Boosts Indians' Health, Its Reputation", *Marketing News*, 1 de junio de 2004, p. 10; y www.nikebiz.com, junio de 2004.
2. Véase Gordan Fairclough, "Study Slams Philip Morris Ads Telling Teens Not to Smoke—How a Market Researcher Who Dedicated Years to Cigarette Sales Came to Create Antismoking Ads", *Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2002, p. B1; Winnie Hu, "The Smoking Ban: Clean Air, Murky Economics", *The New York Times*, 28 de diciembre de 2003, p. 1.1; y "Smoking Bans Have Their Place, but Outside Isn't One of Them", *The Washington Post*, 5 de febrero de 2004, p. T.04.
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; Helen Rothschild Ewald y Roberta Vann, "'You're a Guaranteed Winner': Composing 'You' in a Consumer Culture", *The Journal of Business Communication*, abril de 2003, pp. 98-128; y "Publishers Clearing House", *Hoover's Company Capsules*, 15 de marzo de 2004, consultado en <http://proquest.umi.com>.
4. Theodore Levitt, "The Morality(?) of Advertising", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1970, pp. 84-92. Para otros enfoques, véase 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 2004, p. 16.
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; y Carl Hulse, "Vote in House Offers Shield in Obesity Suits", *New York Times*, 11 de marzo de 2004, p. A1.
7. "McDonald's to Cut 'Super Size' Option", *Advertising Age*, 8 de marzo de 2004, p. 13; y Dave Carpenter, "Hold the Fries, Take a Walk", *The News & Observer*, 16 de abril de 2004, p. D1.
8. Gary Bagin, "Products Liability Verdict—Study Releases", press release, Jury Verdict Research, 15 de enero de 2004, consultado en www.juryverdictresearch.com.
9. Cliff Edwards, "Where Have All the Edsels Gone?" *Greensboro News Record*, 24 de mayo de 1999, p. B6. Véase también Joel Dryfuss, "Planned Obsolescence Is Alive and Well", *Fortune*, 15 de febrero de 1999, p. 192; y Atsuo Utaka, "Planned Obsolescence and Marketing Strategy", *Managerial and Decision Economics*, diciembre de 2000, pp. 339-344.
10. Adaptación de John Markoff, "Is Planned Obsolescence Obsolete?" *New York Times*, 17 de febrero de 2002, p. 4.6.

- Véase también Kevin McKean, "Planned Obsolescence", *InfoWorld*, 29 de septiembre de 2003, pp. 38-46.
11. Véase Judith Bell and Bonnie Maria Burlin, "In Urban Areas: Many More Still Pay More for Food", *Journal of Public Policy and Marketing*, otoño de 1993, pp. 268-270; Kathryn Graddy y Diana C. Robertson, "Fairness of Pricing Decisions", *Business Ethics Quarterly*, abril de 1999, pp. 225-243; Gordon Matthews, "Does Everyone Have the Right to Credit?" *USBanker*, abril de 2001, pp. 44-48.
 12. Véase Brian Grow and Pallavi Gogoi, "A New Way to Squeeze the Weak?" *Business Week*, 28 de enero de 2002, p. 92; Mark A. Hofmann, "Redlining Becomes Less of an Issue for Agents, Brokers", *Business Insurance*, 5 de mayo de 2003, p. 14C; Todd Cooper, "Redlining Rears Its Ugly Head", *USBanker*, agosto de 2003, p. 64; y Marc Lifsher, "Allstate Settles Over Use of Credit Scores", *Los Angeles Times*, 2 de marzo de 2004, p. C.1.
 13. Información de John De Graaf, "The Overspent American-/Luxury Fever", *The Amicus Journal*, verano de 1999, pp. 41-43; Tim Kasser, *The High Price of Materialism* (Cambridge, MA: MIT Press, 2003); Carolyn Setlow, "Profiting from America's New Materialism", *Discount Store News*, 17 de abril de 2000, p. 16; y "Shop 'til They Drop?" *Christian Science Monitor*, 1 de diciembre de 2003, p. 8. Para un análisis interesante sobre materialismo y consumo, véase Tim Kasser y Allen D. Kanner, *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for a Good Life in a Materialistic World*, (Washington, DC: American Psychological Association, 2003); Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox* (Nueva York: Random House, 2003); y J. Walker Smith, "More than Stuff", *Marketing Management*, marzo/abril de 2004, p. 56.
 14. Adaptación de Constance L. Hays, "Preaching to Save Shoppers from 'Evil of Consumerism'", *New York Times*, 1 de enero de 2003, p. C1. Véase también Penelope Green, "Consumer Beware", *New York Times*, 23 de noviembre de 2003, p. 9.10; y www.revilly.com.
 15. Véase Lee Hultgreen y Kim Kawada, "San Diego's Interstate 15 High-Occupancy/Toll Lane Facility Using Value Pricing", *ITE Journal*, junio de 1999, pp. 22-27; Mark Rice-Oxley, "Britain Battles Clogged Streets", *The Christian Science Monitor*, 18 de febrero de 2003, p. 7; y Ben Walker, "Congestion Charge Is Cutting Jams, Say Chiefs", *Regeneration and Renewal*, 13 de junio de 2003, p. 3.
 16. De un anuncio para la revista *Fact*, la cual no lleva publicidad.
 17. Adaptación para información basada en Steve Hamm, "Microsoft's Future", *Business Week*, 19 de enero de 1998, pp. 58-68; Dan Carney y Mike France, "The Microsoft Case: Tying It All Together", *Business Week*, 3 de diciembre de 2001, pp. 68-69; y Paul Meller y Matt Richtel, "Europeans Rule Against Microsoft; Appeal Is Promised", *New York Times*, 25 de marzo de 2004, p. C.1.
 18. Stuart L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997, pp. 66-76. Véase también Trevor Price y Doug Probert, "The Need for Environmentally-Sustainable Developments", *International Need for Environmentally-Sustainable Developments*, 2002, pp. 1-22; 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); y Volker Beekman, "Sustainable Development and Future Generations", *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, vol. 17, núm. 1, 2004, p. 3.
 19. Información de "Xerox Equipment Remanufacture and Parts Reuse", consultado en www.xerox.com, agosto de 2004.
 20. Consultado en www.monsanto.com/monsanto/layout/our_pledge/default.asp, septiembre de 2004.
 21. Adaptación de Lynelle Preston, "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice", *California Management Review*, primavera de 2001, pp. 26-36; y "Environmental Sustainability", consultado en www.hp.com/hpinfo/global-citizenship/index.html, agosto de 2004.
 22. Véase "EMAS: What's New?" consultado en <http://europa.eu.int/comm/environment/emas>, agosto de 2004; "NAFTA's Trade-Environment Regime and Its Commission for Environmental Cooperation: Contributions and Challenges Ten Years On", *The Canadian Journal of Regional Science*, verano de 2002, p. 207; Bahadır Basdere y Guenther Seliger, "Disassembly Factories for Electrical and Electronics Products to Recover Resources in Product Materials Cycles", *Environmental Science and Technology*, 1 de diciembre de 2003, p. 5354; y "Special Report: Free Trade on Trial—Ten Years of NAFTA", *The Economist*, 3 de enero de 2004, p. 13.
 23. 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", ensayo de estudiante para la University of North Carolina en Chapel Hill, primavera de 2003; Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *Business Week*, 5 de agosto de 2002, p. 92; John Larkin, "Samsung Tries to Snatch Sony's Crown", *Far Eastern Economics Review*, 10 de octubre de 2002, pp. 36-41; 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; y www.samsung.com/DigitAll/BrandCampaign/index.htm, junio de 2004.
 24. Jacquelyn A. Ottman, "Green Marketing: Wake Up to the Truth about Green Consuming", en *Business*, mayo-junio de 2002, p. 31; Marc Gunther, "Son of Aeron", *Fortune*, 12 de mayo de 2003, p. 134; e Información consultada *on line* en www.HermanMiller.com, junio de 2004.
 25. Dan R. Dalton y Richard A. Cosier, "The Four Faces of Social Responsibility", *Business Horizons*, mayo-junio de 1982, pp. 19-27.
 26. Joseph Webber, "3M's Big Cleanup", *Business Week*, 5 de junio de 2000, pp. 96-98. Véase también Kara Sissell, "3M Defends Timing of Scotchgard Phaseout", *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; y Jennifer Lee, "E.P.A. Orders Companies to Examine Effect of Chemicals", *New York Times*, 15 de abril de 2003, p. F2.

27. Barbara Crossette, "Russia and China Top Business Bribers", *New York Times*, 17 de mayo de 2002, p. A10; y Jakob Svensson, "Who Must Pay Bribes and How Much? Evidence from a Cross Section of Firms", *The Quarterly Journal of Economics*, febrero de 2003, p. 207.
28. John F. Magee y P. Ranganath Nayak, "Leaders' Perspectives on Business Ethics", *Prizm*, Arthur D. Little, Inc., Cambridge, MA, first quarter, 1994, pp. 65-77. Véase también Turgut Guvenli y Rajib Sanyal, "Ethical Concerns in International Business: Are Some Issues More Important than Others?" *Business and Society Review*, verano de 2002, pp. 195-206.
29. *Ibid.*, pp. 71-72. Véase también Thomas Donaldson, "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 48-62; Patrick E. Murphy, "Character and Virtue Ethics in International Marketing: An Agenda for Managers, Researchers, and Educators", *Journal of Business Ethics*, enero de 1999, pp. 107-124; y Gopalkrishnan, "International Exchanges as the Basis for Conceptualizing Ethics in International Business", *Journal of Business Ethics*, febrero de 2001, pp. 3-25.
30. Véase Samuel A. DiPiazza, "Ethics in Action", *Executive Excellence*, enero de 2002, pp. 15-16; Samuel A. DiPiazza, Jr., "It's All Down to Personal Values", consultado *on line* en www.pwcglobal.com, agosto de 2003; y "Code of Conduct: The Way We Do Business", consultado en www.pwc-global.com/gx/eng/ms-sol/spec-int/ethics/index.html, junio de 2004.
31. DiPiazza, "Ethics in Action", p. 15.

CAPÍTULO 1 10 Porsche, Boxster y el emblema de Porsche son marcas registradas y las formas distintivas de los automóviles PORSCHE son diseños de comercialización de Fr. Ing. h. c. F. Porsche AG. Usada con autorización de Porsche Cars North America, Inc. Derechos reservados por Porsche Cars North America, Inc. 13 Cortesía de Johnson & Johnson. 15 Cortesía de Steve Niedorf, fotógrafo; Harley Davidson y Carmichael Lynch. Todos los derechos reservados. 16 Cortesía de Southwest Airlines. 20 Cortesía de Stew Leonard. 21 © General Motors Corp. Usada con autorización. GM Media Archives. 25 Coca-Cola, BMP, Fanta, NaturaAqua, Bitter Mar Rosso, y diseños de comercialización son marcas registradas de The Coca-Cola Company. Sprite Ice es una marca registrada de Coca-Cola Ltd. 26 Cortesía de Corbis/Bettmann. 27 Usada con autorización de Marble Collegiate Church y Folllis Advertising. © John Folllis. <http://www.folllisinc.com>.

CAPÍTULO 2 41 Usada con autorización de Girl Scouts of Northern California and Nevada y Amazon Advertising. 44 Cortesía de PhotoEdit. 51 © Toyota Motor Sales U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados; © General Motors Corp. Usada con autorización. GM Media Archives. 52 Cortesía de Getty Images, Inc.—Liaison. 57 Cortesía de Jeff Zaruba, CORBIS. 60 © General Mills. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 3 68 Cortesía de AP Wide World Photos. 73 Cortesía de Norm Betts. 74 Usada con autorización de Wal-Mart Stores, Inc. Todos los derechos reservados. 77 Cortesía de Corbis/Bettmann. 79 © 2003 Avon Products, Inc. Todos los derechos reservados. mark™ es una marca registrada. 80 Cortesía de Picture Desk, Inc./Kobal Collection. 81 © 1995-2004 FedEx. Todos los derechos reservados. 85 Cortesía de Daimler Chrysler Corporation. 86 Cortesía de Getty Images Inc.—Image Bank. 92 Usada con autorización de KitchenAid Home Appliances. Cortesía de Saatchi & Saatchi Worldwide. 94 Cortesía de Getty Images. 96 Cortesía de White Wave, Inc. Usada con autorización.

CAPÍTULO 4 103 Cortesía de Corbis/Bettmann. 105 Cortesía de Tom and Deann McCarthy, Corbis/Stock Market. 108 Cortesía de Chris Volk Photography. 113 Cortesía de Fisher-Price Company. 115 Cortesía de David Sherman Photography. 122 Cortesía de Douglas A. Fidaleo. 128 © BISSELL Homecare, Inc. Todos los derechos reservados. 131 © 2003 por American Express Company. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 5 139 Cortesía de AP/Wide World Photos. 144 Cortesía de PhotoEdit. 145 Cortesía de Charles Schwab & Company, Inc. Todos los derechos reservados. 147 Cortesía de Bzz-Agent; Getty Images, Inc.—Image Bank. 150 Cortesía de Carhartt Inc. 152 Cortesía de Pittsburgh Brewing Company. Todos los derechos reservados. 158 Cortesía de National Fluid Milk Processor Promotion Board. 163 Cortesía de Pearson Education/PH College. 167 TM/®Snickers es una marca registrada de Mars, Incorporated y sus filiales. Es usada con autorización. Mars, Incorporated no está relacionada con Prentice Hall Business Publishing.

CAPÍTULO 6 173 Derechos reservados © 1994-2004 United Parcel Service of America, Inc. Todos los derechos reservados. Photo © STONE/Phile Banko. 176 © Intel Corporation. Todos los derechos reservados. 177 Cortesía de Fujitsu. 181 Cortesía de Cardinal Health, Medical Products & Services. 182 © 1998 Volvo Trucks North America, Inc. © RIPSAN, Inc.

CAPÍTULO 7 197 Cortesía de Pearson Education/PH College. 201 © The Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. Cortesía de Saatchi & Saatchi. 204 Cortesía de American Honda Motor Co. Inc. 208 Cortesía de Pepsi-Cola North America. 211 Cortesía de Getty Images, Inc. 214 Cortesía de Getty Images, Inc.; PhotoEdit; Sergio Piumatti. 215 Cortesía de PepsiCo, Inc. Todos los derechos reservados. 220 Usada con autorización de Olive Garden. 224 Usada con autorización de Unilever. 227 Cortesía de Southwest Airlines.

CAPÍTULO 8 235 Cortesía de The Image Works. 237 Cortesía de Toys “R” Us, Inc. Todos los derechos reservados. 242 © 2004 BASF Corporation. Todos los derechos reservados. 243 Cortesía de Corbis/Sygma. 246 Cortesía de IDEO. 248 Usada con autorización de The Sherwin-Williams Co. 249 Cortesía de H.J. Heinz Company. 254 Cortesía de Godiva Chocolatier Inc. Todos los derechos reservados. 256 Cortesía de Costco Wholesale. 257 Cortesía de Warner Brother Pictures, Inc./© 1966 Warner Brothers. 259 Cortesía de Morton International, Inc.: Morton Salt Division. 261 Cortesía del Servicio Postal de Estados Unidos y Campbell-Ewald. Usada con autorización. 266 © 2004 British Airways Plc. Todos los derechos reservados. 269 Cortesía de Munshi Ahmed Photography.

CAPÍTULO 9 275 © 2004 Nokia. Todos los derechos reservados. 277 New Products Showcase and Learning Center. 282 DaimlerChrysler AG. 284 CLOROX® es una marca registrada de The Clorox Company. © 2003 The Clorox Company. Reimpresión con autorización. Fotógrafo: Leigh Beisch. 286 Cortesía de Corbis/Sygma. 290 © 2004 Colgate-Palmolive Company. Todos los derechos reservados. 291 © 3M 1995-2004. Todos los derechos reservados. 294 Getty Images/Time Life Pictures. 298 © 2004 WD-40 Company. Todos los derechos reservados. 300 Cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 10 307 Usada con autorización de priceline.com Inc. Todos los derechos reservados. 310 Cortesía de AP Wide World Photos. 325 © 2004 Mont-blanc International GMBH. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 11 333 Cortesía de Big Kmart. 337 © 2004 Gramophone. Todos los derechos reservados. 342 Cortesía de PhotoEdit. 346 Cortesía de McDonald's. 349 Cortesía de Joy perfume. 351 © 2004 Kimberly-Clark. Todos los derechos reservados. 352 Cortesía de GlaxoSmithKline. 355 Cortesía de Photo Researchers, Inc.

CAPÍTULO 12 363 Reimpresión por cortesía de Caterpillar Inc. 380 Cortesía de Stock Boston. 382 © 2004 General Electric Company. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 13 411 Cortesía de Getty Images, Inc.—Liaison. 417 Cortesía de Wide World Photos. 423 Cortesía de McKesson, INC.

CAPÍTULO 14 433 © DaimlerChrysler Corporation. Todos los derechos reservados. 438 © Houghton Mifflin Company y Mullen. Todos los derechos reservados. 439 Usada con autorización del Ejército de Salvación. Todos los derechos reservados. Cortesía de Octaine Inc. 440 Coortesía de Volkswagen y Arnold Worldwide. Fotografía provista por autorización de Bill Cash, Fotógrafo. 446 Cortesía de PhotoEdit; Cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. 449 Cortesía de Michael Newman. 451 © 2004 State Farm Insurance Companies. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 15 459 © Derechos reservados 2004 Virgin Atlantic Airways Ltd. Todos los derechos reservados. Cortesía de Crispin Porter + Bogusky. 463 © General Mills. Todos los derechos reservados. 464 Autorización de V&S Vin & Sprit AB; ABSOLUT COUNTRY OF SWEDEN VODKA Y SU LOGO, ABSOLUT, EL DISEÑO DE LA BOTELLA DE ABSOLUT Y LA CALIGRAFÍA DE ABSOLUT SON MARCAS REGISTRADAS PROPIEDAD DE V&S VIN & SPRIT AB. 2004 V&S VIN & SPRIT AB. 465 Usada con autorización de TiVo Inc. TiVo y el Logo de TiVo son marcas registradas de TiVo Inc. Home Media Option y TiVo Series2 son marcas registradas de TiVo Inc. Todos los derechos reservados. 467 Reimpresión con autorización de Callard & Bowser-Suchard, Inc. 469 Usada con autorización de Kraft Foods, Inc. Todos los derechos reservados. 471 Cortesía de PhotoEdit; Medialink WirePix Worldwide Photographic Solutions; Corbis/Bettmann; AP Wide World Photos. 473 © 2004 The Picture People Inc. Todos los derechos reservados. 479 © 2004 Ferrero USA, Inc. Todos los derechos reservados. 481 Cortesía de CES International. 483 Cortesía de John Storey Photography. 485 Cortesía de Microsoft.

CAPÍTULO 16 489 © 2004 CDW Corporation. Todos los derechos reservados. 494 Cortesía de Getty Images Inc.—Stone Allstock. 495 Cortesía de Corbis/Bettmann. 498 Cortesía de Ferorelli Enterprises, Inc. 499 Cortesía de AP/ Wide World Photos. 503 Cortesía de Robin Nelson. 506 Usada con autorización de Margi Systems. Todos los derechos reservados. 516 Cortesía de la fotografía: Amanda B. Kamen. 517 Cortesía de REI. 518 Cortesía de Ronco/Ron Popeil. 521 Cortesía de Getty Images. 522 Cortesía de the Direct Marketing Association.

CAPÍTULO 17 534 © 2004 Sub-Zero Freezer Company, Inc. Todos los derechos reservados. Cortesía de The Richards Group. 536 © 2004 Johnson & Johnson. Todos los derechos reservados. 542 The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC. Todos los derechos reservados. 544 Cortesía de Arm & Hammer. 548 © 2004 Burt's Bees, Inc. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 18 561 © 2004 L.L. Bean, Inc. L.L. Bean® es una marca registrada de L.L. Bean, Inc. 565 © 2004 VertMarkets, Inc. Todos los derechos reservados. 566 Captura de pantalla cortesía de Nike y Gawker Media. Publicada en <http://www.gawker.com/artofspeed/>. NIKE y el logo del diseño Swoosh son marcas registradas de Nike, Inc. y sus filiales. Usada con autorización. 567 © 1997-2004, Intelliseek, Inc. Todos los derechos reservados. 569 Cortesía de Getty Images, Inc.—Liaison. 571 © 2004 Office Depot, Inc. Todos los derechos reservados. 572 Este material ha sido reproducido con autorización de Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. Derechos reservados © Ben & Jerry's Homemade Inc. Todos los derechos reservados. 575 Reimpresión con autorización de Callard & Bowser-Suchard, Inc. 581 © 2004 Wherify Wireless, Inc. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 19 591 Cortesía de Arthur Meyerson. 596 Cortesía de Getty Images, Inc.—Agence France Presse. 601 Cortesía de Cary Sol Wolinsky/Trillium Studios. 604 © 2004 Colgate-Palmolive Company. Todos los derechos reservados. 607 Cortesía de Walt Disney Attractions Japan, Ltd. 610 Cortesía de L'Oréal. 612 Cortesía de L'Oréal. Fotógrafo: Bernard Matussiere. Todos los derechos reservados. Usada con autorización. 613 © Inter IKEA Systems B.V. 1999-2004. Todos los derechos reservados. 616 Cortesía de AP Wide World Photos.

CAPÍTULO 20 623 © 2004 Nike, Inc. Todos los derechos reservados. 626 Cortesía de PhotoEdit. 627 Cortesía de AP Wide World Photos. 629 Cortesía de AP Wide World Photos. 633 Cortesía de the American Association of Advertising Agencies. 634 Cortesía de Rober Yager. 635 Cortesía de Wikipedia Foundation, Inc.; the Image Works. 644 © 2004 Samsung Electronics America, Inc. 645 Cortesía de Honest Tea. Todos los derechos reservados. 647 Cortesía de Herman Miller, Inc. 651 Reimpresión con autorización de PricewaterhouseCoopers LLP. © 2004 PWC. Todos los derechos reservados.

A

Acercamiento paso del proceso de ventas en que el vendedor conoce al comprador potencial.

Actitud evaluaciones, sentimientos y tendencias, consistentemente favorables o desfavorables, de una persona hacia un objeto o una idea.

Adaptación de la comunicación estrategia de comunicación global que adapta plenamente los mensajes publicitarios a los mercados locales.

Adaptación del producto ajustar un producto de manera que satisfaga las condiciones o los deseos locales en mercados extranjeros.

Administración de la cadena de suministro administración de los flujos de materiales ascendentes y descendentes de valor agregado, bienes finales e información relacionada entre los proveedores, la compañía, y los distribuidores y consumidores finales.

Administración de la fuerza de ventas análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, así como reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, remunerar y evaluar a los vendedores de la compañía.

Administración de la relación con el cliente (CRM) el proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con los clientes al entregarles mayores valor y satisfacción.

Administración de las relaciones con los asociados trabajo cercano con los asociados de otros departamentos de la compañía y fuera de ésta para, en conjunto, ofrecer un mayor valor a los consumidores.

Administración de marketing el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones rentables con ellos.

Administración 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, con la finalidad de maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

Agencia de publicidad compañía de servicios de marketing de ayuda a las empresas a planear, preparar, implemen-

tar y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

Agente mayorista que representa a compradores o a vendedores de forma relativamente permanente, que sólo efectúa unas cuantas funciones y no adquiere la propiedad de los bienes.

Ambientalismo movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales, cuyo interés consiste en proteger y mejorar el entorno donde vive la gente.

Análisis de cartera herramienta mediante la cual la gerencia identifica y evalúa los diversos negocios que constituyen la empresa.

Análisis de competidores proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, y patrones de reacción; así como seleccionar a los competidores que se enfrentarán o se evitarán.

Análisis de negocios revisión de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si tales factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Análisis de valor estrategia de reducción de costos en la cual los componentes se estudian cuidadosamente para determinar si se pueden volver a diseñar, estandarizar o elaborar con métodos de producción menos costosos.

Análisis del valor para cliente análisis que se realiza para determinar cuáles beneficios se dirigen al valor de los clientes, y en la forma en que ellos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

Aplicación del marketing proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

Aprendizaje cambios en la conducta de un individuo originados por la experiencia.

Arancel impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados, y que se diseña con la finalidad de aumentar los ingresos o proteger a las compañías nacionales.

Asesino de la categoría gran tienda de especialidades que tiene un enorme surtido de una línea particular, y que es atendida por empleados conocedores.

Auditoría de marketing examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa, buscando determinar tanto áreas problemáticas como oportunidades, y sugerir un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la compañía.

B

Baby boomers las 78 millones de personas que nacieron durante la época del auge en la tasa de nacimientos, después de la Segunda Guerra Mundial y hasta principios de la década de 1960.

Barreras comerciales no arancelarias obstáculos no monetarios que enfrentan mercancías extranjeras, como prejuicios contra las ofertas de una compañía extranjera, o normas para los productos que rechazan las características del producto de una compañía extranjera.

Base de datos de los clientes lista organizada de datos amplios acerca de clientes individuales o prospectos de éstos; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

Bases de datos internas acervos computarizados de información que se obtiene de fuentes de datos dentro de la compañía.

Bases de datos on line conjuntos de información computarizadas que están disponibles en fuentes comerciales *on line* o vía Internet.

Benchmarking acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño.

Bonificación bien que se ofrece gratuitamente o a un bajo costo, como incentivo para comprar un producto.

Búsqueda de información etapa del proceso de toma de decisiones del comprador, en que cual se estimula al consumidor para que busque mayor información; podría ser que el consumidor sólo preste más atención, o que inicie una búsqueda activa de información.

Búsqueda de prospectos paso del proceso de ventas en el cual el vendedor identifica clientes potenciales calificados.

Búsqueda de proveedores etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador intenta encontrar a los mejores fabricantes.

C

Cadena de tiendas dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan juntas, tienen compras y promoción centralizadas, y venden mercancía similar.

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

Cadena servicio-utilidades cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes.

Caducidad del servicio característica importante de los servicios: no pueden almacenarse para un uso o una venta posteriores.

Calidad del producto capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye su durabilidad general, su confiabilidad, su precisión, su facilidad de operación y de reparación, y otros atributos valiosos.

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, aun a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

Canal de marketing directo canal de marketing que no tienen niveles de intermediarios.

Canal de marketing indirecto canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

Canales de comunicación no personales medios de comunicación que envían mensajes sin contacto ni retroalimentación personales; incluyen los principales medios de difusión, ambientes y sucesos.

Canales de distribución empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a compradores finales; incluyen revendedores, empresa de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Canales de marketing (o canal de distribución) conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Canales personales de comunicación canales mediante los cuales dos o más individuos se comunican directamente entre sí; incluyen la comunicación cara a cara, de persona a público, vía telefónica o por correo.

Cartera de negocios conjunto de sectores y productos que definen a la empresa.

Centro comercial grupo de negocios detallistas que se planea, desarrolla, posee y maneja como una unidad.

Centro de compras todos los individuos y las unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras de las empresas.

Centro de distribución bodega grande, muy automatizada, diseñada para recibir mercancía 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 (PLC) el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

Cierre paso en el proceso de ventas en que el vendedor levanta un pedido del cliente.

Clases sociales divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Club de bodega detallistas de precio reducido que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos de marca a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.

Comercialización lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Comerciante mayorista negocios de propiedad independiente que se vuelve dueño de la mercancía que maneja.

Comercio a cambio comercio internacional que implica el intercambio directo o indirecto de bienes por otros bienes, en vez de utilizar efectivo.

Comercio electrónico B2B (entre empresas) uso de las redes comerciales B2B, sitios de subasta, intercambios disponibles, catálogos de productos *on line*, sitios de canje y otros recursos de la Web para llegar a nuevos clientes, dar un servicio más eficiente a los clientes actuales, y lograr compras más eficientes y mejores precios.

Comercio electrónico B2C (de la empresa al cliente) ventas *on line* de bienes y servicios al consumidor final.

Comercio electrónico C2B (del consumidor a la empresa) intercambios *on line* donde los consumidores buscan vendedores, conocen su oferta e inician una compra, en ocasiones incluso guiando los términos de las transacciones.

Comercio electrónico C2C (entre consumidores) intercambios *on line* de bienes e información entre los consumidores finales.

Comercio electrónico procesos de compra y venta apoyados por medios electrónicos, principalmente Internet.

Compañía centrada en el cliente compañía que se concentra en los clientes al diseñar sus estrategias de marketing, y procura entregar un valor superior a sus clientes meta.

Compañía centrada en el mercado compañía que presta una atención equilibrada tanto a los clientes como a los competidores, al diseñar sus estrategias de marketing.

Compañía global empresa que, al operar en más de un país, obtiene ventajas en sus costos de investigación y desarrollo, producción, marketing y financiamiento, además de prestigio, que no tienen los competidores exclusivamente nacionales.

Complemento 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 complejo comportamiento de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una participación importante del consumidor en la compra y diferencias importantes percibidas entre las marcas.

Comportamiento de compra de negocios comportamiento de compra de las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios, o con la finalidad de revenderlos, o arrendarlos a otros buscando una ganancia.

Comportamiento de compra del consumidor conducta de compra de los consumidores finales: los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

Comportamiento de compra que busca la variedad conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por una baja participación de éstos, aunque perciban diferencias significativas entre las marcas.

Comportamiento de compra que reduce la disonancia conducta de compra de los consumidores en situaciones que se caracterizan por alta participación, pero escasas diferencias percibidas entre las marcas.

Comportamiento habitual de compra comportamiento de compra del consumidor en situaciones que se caracterizan por la baja participación del consumidor, quien nota pocas diferencias importantes entre las marcas.

Comportamiento posterior a la compra etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o en su insatisfacción.

Compra de sistemas comprar una solución a un problema a un solo comerciante, en un paquete, evitando así todas las decisiones individuales que intervienen en una situación de compra compleja.

Compradores individuos que efectúan una compra real.

Comunicación de marketing integrada (IMC) concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación, para enviar 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 la reglamentación del comercio internacional.

Comunidades de la Web sitios de Internet donde los miembros se reúnen *on line* e intercambian puntos de vista sobre asuntos de interés común.

Concepto de marketing filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Concepto de marketing social principio del marketing ilustrado que establece que una compañía debería tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

Concepto de producción filosofía según la cual los consumidores prefieren artículos que están disponibles y son costeables.

Concepto de producto la idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mejor calidad, desempeño y características, y de que, por lo tanto, la organización debería dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

Concepto de rueda de ventas al detalle concepto de ventas al detalle según el cual los tipos de detallistas nuevos suelen iniciar con operaciones de bajo margen, bajo precio y baja categoría; pero que luego se convierten en operaciones de precio y servicio más elevados, hasta llegar a ser iguales a los detallistas convencionales a los que sustituyeron.

Concepto de ventas idea de que los consumidores no comprarán un número suficiente de los productos de la organización, si ésta no realiza una labor de ventas y de promoción a gran escala.

Concursos, rifas, juegos estrategias promocionales que brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos gracias a la suerte o a un esfuerzo adicional.

Conflicto de canal desacuerdo entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones: quién hará qué y qué obtendrá a cambio.

Consumidorismo movimiento organizado de ciudadanos y organismos gubernamentales que busca mejorar los derechos y la influencia de los compradores en su relación con los vendedores.

Contratación gerencial empresa conjunta en la que la compañía nacional ofrece los conocimientos gerenciales a una compañía extranjera que aporta el capital; la empresa nacional exporta servicios gerenciales en vez de productos.

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

Controles de cambio límites que fija el gobierno a la cantidad de intercambio monetario con otros países y al tipo de cambio frente a otras divisas.

Corredor Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes, y cuya función es reunir a quienes compran y a quienes venden, y ayudarles en la negociación.

Correo no solicitado mensajes comerciales por correo electrónico que son indeseables y que no fueron requeridos.

Costos fijos costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos totales suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado.

Costos variables costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Creencia idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo.

Cultura conjunto de valores, percepciones, deseos y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones significativas.

Cuota de ventas niveles que se establecen para los vendedores y que indican cuánto deberían vender y cómo deberían dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Cuota límite a la cantidad de bienes que un país importador acepta en ciertas categorías de productos.

Cupón certificado que da a los consumidores un descuento al adquirir un producto específico.

Curva de demanda curva que muestra el número de unidades que el mercado compra en un periodo dado, a los diferentes precios que podrían cobrarse.

Curva de experiencia (curva de aprendizaje) baja en el costo de producción media por unidad, que es el resultado de la acumulación de experiencia en la producción.

D

Datos primarios información que se recaba para un propósito específico.

Datos secundarios información que ya existe en algún lado y que se recabó para alguna otra finalidad.

Decisión de compra decisión del comprador respecto de qué marca comprar.

Declaración de misión expresión del propósito de la organización: lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

Declaración de posicionamiento enunciado que resume el posicionamiento de la marca o de la compañía; tiene la siguiente forma: Para (*segmento y necesidad meta*) nuestra (*marca*) es (*concepto*) que (*aspecto diferente*).

Demanda derivada demanda comercial que en última instancia proviene (deriva de) la demanda de bienes de consumo.

Demandas deseos humanos respaldados por el poder de compra.

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

Depuración de ideas examinar idea de nuevos productos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

Desarrollo de estrategia de marketing diseño de una estrategia de marketing inicial para un nuevo producto, con base en el concepto del producto.

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

Desarrollo de producto nuevo creación de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando labores de investigación y desarrollo de la compañía.

Desarrollo de proveedores desarrollo sistemático de redes de proveedores-asociados para asegurar un abastecimiento apropiado y confiable de productos y materiales que utilizarán para fabricar los productos propios o para revender a los demás.

Desarrollo del producto estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmento actual de mercado.

Desarrollo secuencial del producto estrategia de desarrollo de nuevos productos, en la cual un departamento de la compañía termina su etapa del proceso antes de pasar el nuevo producto al departamento y a la etapa siguientes.

Desarrollo simultáneo de productos (o basado en equipos) estrategia de desarrollo de nuevos productos, en la cual diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, intercalando los pasos del proceso de desarrollo del producto, buscando ahorrar tiempo e incrementar la eficacia.

Descripción general de necesidades etapas del proceso de compra de negocios donde la empresa describe las características generales y la cantidad que necesita de un artículo.

Descuento reducción directa en el precio de la mercancía durante un periodo específico.

Deseos forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo.

Desintermediación desplazamiento de los distribuidores tradicionales de un canal de marketing, por parte de nuevos tipos radicales de intermediarios.

Desmarketing marketing para reducir la demanda temporal o permanentemente; el objetivo no es destruir la demanda, sólo reducirla o desplazarla.

Detallista negocio cuyas ventas provienen *principalmente* de la venta al menudeo.

Detallista de precio reducido detallista que compra a precios de mayoreo menores que los normales y que vende a precios menores que los de venta al detalle. Como ejemplos están las ventas de fábrica, los comerciantes independientes y los clubes de bodega.

Detallista independiente de precio reducido detallista de precio reducido que es propiedad de empresarios, u operado por éstos, o bien, es una división de una corporación de ventas al menudeo más grande.

Determinación de costos por objetivo fijación de precios que inicia con un precio de venta ideal y luego establece costos meta que asegurarán que se cumpla con ese precio.

Disonancia cognoscitiva incomodidad del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

Distribución exclusiva otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a 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 dos o más, pero no todos, los intermediarios que estén dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

Diversificación estrategia para hacer crecer una empresa iniciando (o adquiriendo) negocios que están fuera de los productos y los mercados actuales de la empresa.

E

Elasticidad de precios medida de la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio.

Embargo prohibición a la importación de cierto producto.

Empaque actividades que incluyen el diseño y la producción del contenedor o la envoltura de un artículo.

Empresa centrada en los competidores compañía cuya actividad se basa principalmente en las acciones y reacciones de los competidores.

Empresa conjunta ingresar en mercados extranjeros en asociación con compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

Empresas sólo on line las llamadas empresas punto-com, que sólo operan *on line* sin presencia en el mercado tradicional.

Empresas tradicionales y on line compañías tradicionales que incorporaron el marketing electrónico a sus operaciones.

Entorno cultural instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de una sociedad.

Entorno de marketing actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.

Entorno económico factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno natural recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing.

Entorno político leyes, dependencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos en una sociedad, y los limitan.

Entorno tecnológico fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías y a la vez crean productos nuevos y oportunidades de mercado.

Entrevista de grupo de enfoque (focus group) entrevista directa que consiste en invitar de seis a diez personas a reunirse durante algunas horas, con un entrevistador entrenado, para hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador “enfoca” la discusión grupal en temas relevantes.

Especialidad publicitaria artículo útil impreso con el nombre de un anunciante, que se da como obsequio a los consumidores.

Especificación de pedido-rutina etapa del proceso de compra de negocios en la cual el comprador redacta el pedido final con el(los) proveedor(es) elegido(s), indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías.

Especificación de producto etapa del proceso de compra de negocios en la

cual la organización compradora decide y especifica las características técnicas óptimas de un producto requerido.

Estilo modo de expresión básico y distintivo.

Estilo de vida patrón de vida de un individuo, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Estrategia de atracción estrategia de promoción que requiere gastar mucho en publicidad y promoción entre los consumidores, para fomentar una demanda. Si la estrategia tiene éxito, los consumidores pedirán el artículo a los detallistas, éstos lo solicitarán a los mayoristas, quienes a la vez lo pedirán a los productores.

Estrategia de empuje estrategia de promoción que requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para enviar el producto por los canales. El fabricante promueve el producto ante los mayoristas, éstos ante los detallistas, y los detallistas lo hacen ante los consumidores.

Estrategia de marketing lógica de marketing con la cual una unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.

Estrategias de marketing competitivas estrategias que posicionan sólidamente a la compañía frente a sus competidores, y que le confieren la ventaja estratégica más consistente posible.

Estructura de fuerzas de ventas por clientes organización de fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.

Estructura de la fuerza de ventas por producto organización de la fuerza de ventas, en la cual los individuos se especializan en vender sólo una porción de los artículos o líneas de la compañía.

Estructura territorial de fuerza de ventas organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor una zona geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

Etapas de crecimiento fase del ciclo de vida del producto, donde las ventas de éste comienzan a aumentar rápidamente.

Etapas de decadencia etapa del ciclo de vida de un producto en la cual las ventas del producto comienzan a disminuir.

Etapas de introducción fase del ciclo de vida de un producto, en la cual el nuevo producto se distribuye inicialmente y está disponible para comprarse.

Etapas de madurez fase del ciclo de vida de los productos en la cual el crecimiento en las ventas se reduce o se estanca.

Etapas de preparación del comprador fases por las que suelen pasar los consumidores en su proceso de compra, que incluyen conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

Evaluación de alternativas etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en que el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas del conjunto de opciones.

Exportación ingresar a un mercado extranjero, vendiendo bienes producidos en el país de origen de la empresa, a menudo con escasas modificaciones.

Extensión de línea uso de una marca exitosa para lanzar artículos adicionales en una categoría de productos específica con sabores, formas o colores nuevos, con ingredientes adicionales o con tamaños de envases diferentes.

Extensión de marca usar el nombre de una marca exitosa para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.

Extensión recta del producto comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno.

Extranet red que conecta a una compañía con sus proveedores y distribuidores.

F

Fabricación por contrato estrategia conjunta en la cual una empresa contrata a fabricantes en un mercado extranjero para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

Fijación de precios basada en el valor fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, y no en el costo de quien vende.

Fijación de precios basada en la competencia establecer precios con base en lo que competidores cobran por productos similares.

Fijación de precios de costo más margen suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.

Fijación de precios de entrega uniforme estrategia geográfica de fijación de precios en la cual la compañía cobra el mismo precio más flete a todos los clientes, sin importar dónde estén.

Fijación de precios de equilibrio (fijación de precios por utilidad meta) fijar el precio con la finalidad de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio para obtener cierta utilidad meta.

Fijación de precios de producto cauteloso establecer el precio para bienes que deben utilizarse junto con un producto principal, como los cartuchos (cuchillas) para máquinas de afeitar y la película o rollo para una cámara fotográfica.

Fijación de precios de producto opcional fijación de los precios de productos opcionales o accesorios, junto con un producto principal.

Fijación de precios de productos colectivos mezclar varios productos y ofrecer el conjunto por un precio reducido.

Fijación de precios de subproductos establecer un precio para los subproductos con la finalidad de volver más competitivo el precio del producto original.

Fijación de precios dinámica fijar precios diferentes, dependiendo de los consumidores y las situaciones individuales.

Fijación de precios LAB en el origen estrategia de precios geográfica en la que la mercancía se coloca libre a bordo de un transporte; el cliente paga el flete real desde la fábrica hasta el destino.

Fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado fijar un precio elevado para un producto nuevo, con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.

Fijación de precios para penetrar el mercado fijar un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Fijación de precios por absorción de fletes estrategia geográfica de fijación de precios en la cual el vendedor absorbe la totalidad o una parte de los cargos de transporte reales, con tal de que se le haga un pedido.

Fijación de precios por línea de productos fijar los incrementos de precios entre diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.

Fijación de precios por punto base estrategia geográfica de asignación de precios donde el vendedor establece cierta ciudad como punto base y cobra a todos los clientes el flete desde esa ciudad hasta dónde está el cliente.

Fijación de precios por valor ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Fijación de precios por zona estrategia geográfica para la fijación de precios en la cual la compañía define dos o más zonas. Todos los clientes dentro de una zona pagan el mismo precio total; cuanto más distante esté la zona, mayor será el precio.

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 la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios segmentada vender un producto o servicio a dos o más

precios, sin que la diferencia en los precios de base en diferencias en el costo.

Fijación de precios psicológica estrategia de fijación de precios que considera la psicología acerca de los precios y no simplemente su economía; el precio sirve para comunicar algo acerca del producto.

Franquicia asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y empresarios independientes (franquiciatarios) que compran el derecho a poseer y a operar una o más unidades del sistema de la franquicia.

Fuerza de ventas exterior (o fuerza de ventas en campo) vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna vendedores internos que trabajan desde sus oficinas por teléfono o reciben visitas de compradores potenciales.

G

Generación de ideas búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

Generación X los 45 millones de seres humanos que nacieron entre 1965 y 1976, durante la “disminución de nacimientos” que siguió a la etapa del auge en el número de nacimientos.

Generación Y los 72 millones de hijos de los *baby boomers*, nacidos entre 1977 y 1994.

Grupo dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

Grupo estratégico conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o una estrategia similares.

I

Influencia del rumor comunicación personal acerca de un producto, entre los compradores meta y sus vecinos, amigos, familiares y compañeros.

Influenciadores personas del centro de compras de una organización que influyen en la decisión de compra; a menudo ayudan a definir las especificaciones, y también brindan información para evaluar alternativas.

Inseparabilidad de servicio característica importante de los servicios: se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.

Intangibilidad del servicio característica importante de los servicios: no se observan, degustan, tocan, huelen, ni valen antes de comprarse.

Inteligencia de marketing recopilación y análisis sistemáticos de información pública disponible acerca de competidores y desarrollos en el entorno de marketing.

Intercambio acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

Intercambios comerciales abiertos grandes espacios del mercado electrónico donde compradores y vendedores B2B se reúnen *on line*, comparten información y realizan transacciones de manera eficiente.

Intercambios de comercio privado redes comerciales B2B que vinculan a un vendedor específico con sus propios asociados comerciales.

Internet inmensa maraña pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de todos los tipos en todo el mundo entre sí, y que representa un depósito increíblemente grande de información.

Intranet red que conecta a las personas dentro de una compañía entre sí y con la red de la empresa.

Invención de producto crear productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

Inversión directa ingresar en un mercado extranjero mediante la creación de instalaciones de ensamblado o de fabricación en el extranjero.

Investigación causal investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Investigación de mercados diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Investigación de mercados on line (Internet) recopilación de datos primarios mediante encuestas por Internet y grupos de enfoque (*focus group*) *on line*.

Investigación descriptiva investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

Investigación experimental recopilación de datos primarios seleccionando grupos equivalentes de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando la diferencias en sus respuestas.

Investigación exploratoria investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudará a definir problemas y a sugerir hipótesis.

Investigación observacional obtención de datos primarios observando a individuos, acciones y situaciones pertinentes.

Investigación por encuesta obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

L

Leyes de Engel diferencias observadas hace más de un siglo por Ernst Engel respecto de la forma en que la gente cambia sus gastos en alimento, vivienda, transporte, cuidado de la salud y otras categorías de bienes y servicios, conforme aumentan los ingresos familiares.

Líder de mercado empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado.

Líder de opinión miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características, ejerce una influencia sobre los demás.

Línea de producto 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 establecimientos o quedan dentro de ciertos rangos de precio.

Logística de marketing (distribución física) tareas que intervienen en la planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales, productos finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, a cambio de utilidades.

Logística de terceros proveedores (3PL) proveedor de logística independiente que realiza algunas o todas las funciones necesarias para llevar el producto de su cliente al mercado.

M

Macroentorno fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Manejo de objeciones fase del proceso de ventas en el vendedor busca, aclara y vence las objeciones que el cliente podría tener respecto de la compra.

Marca nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de tales elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o un grupo de compañías, para diferenciarlos de los de sus competidores.

Marca privada (o marca de tienda) marca de un producto o servicio, creada por un vendedor y que es de su propiedad.

Marcas conjuntas práctica del uso de nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en el mismo producto.

Marketing proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen estrechas relaciones con ellos, para obtener a cambio valor de los consumidores.

Marketing con sentido de misión principio del marketing ilustrado según el cual una compañía debería definir su misión en términos sociales amplios y no considerando sólo unos cuantos productos.

Marketing concentrado (de nichos) estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado.

Marketing de catálogo marketing directo que se realiza a través de catálogos impresos, en video o electrónicos, que se envían por correo a clientes seleccionados, se colocan en las tiendas o se ofrecen *on line*.

Marketing de rumor cultivar a líderes de opinión y lograr que difundan información sobre un producto o servicio a otras personas de su comunidad.

Marketing de televisión de respuesta directa marketing directo por televisión que incluye *anuncios televisivos de respuesta directa* o *infomerciales*, y *canales de compras en casa*.

Marketing de valor principio de marketing ilustrado según el cual una compañía debe dedicar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que generen valor.

Marketing diferenciado (segmentado) estrategia de cobertura de mercado en la cual una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Marketing directo comunicación directa con consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente; es decir, el uso de teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes específicos.

Marketing directo integrado campañas de marketing directo que utilizan varios vehículos y múltiples etapas para mejorar las tasas de respuesta y las utilidades.

Marketing electrónico esfuerzos de marketing de la compañía basados en el comercio electrónico para comunicar, promover, y vender productos y servicios a través de Internet.

Marketing ilustrado filosofía de marketing según la cual el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo a largo plazo del sistema de marketing.

Marketing individual adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se conoce como “marketing de mercados de uno”, “marketing personalizado” y “marketing uno a uno”.

Marketing innovador principio del marketing ilustrado que requiere que una compañía busque mejoras reales tanto a los productos como al marketing.

Marketing interactivo marketing realizado por una empresa de servicios que reconoce que la calidad percibida del servicio depende en gran medida de la interacción comprador-vendedor.

Marketing interno marketing realizado por una empresa de servicios para capacitar y motivar eficazmente al personal que tiene contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo al servicio, para que trabajen en equipo y busquen la satisfacción de los clientes.

Marketing local ajuste de marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos locales de consumidores como ciudades, barrios e incluso tiendas específicas.

Marketing meta proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y de elegir a uno o más elementos para intentar ingresar a él.

Marketing no diferenciado (masivo) estrategia de cobertura de mercado en la cual una empresa decide ignorar las diferencias entre segmentos del mercado e intentar llegar a todo el mercado con una sola oferta.

Marketing orientado al consumidor principio de marketing ilustrado según el cual la compañía debería analizar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

Marketing por correo directo envío de ofertas, anuncios, recordatorios u otros mensajes comerciales a una persona hacia una dirección específica.

Marketing social diseño, ejecución y control de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o práctica social en un grupo meta.

Marketing viral versión de Internet de los mensajes de voz en voz de marketing por correo electrónico, u otras formas de marketing, que son tan “infecciosos” que los clientes desearán pasarlos a sus amigos.

Matriz de expansión de productos-/mercados herramienta de la planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante la penetración de mercados, el desarrollo de mercados y de productos, o la diversificación.

Matriz de participación de crecimiento método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y de su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasifican como estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones y perros.

Mayorista compañía que se dedica principalmente a actividades de venta al por mayor.

Mejora continua del ambiente modelo administrativo que implica el desarrollo de estrategias que sostengan el entorno y también produzcan utilidades para la compañía.

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

Mercado de consumidores todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

Mercado de prueba etapa del desarrollo de nuevo producto en la cual el producto y el programa de marketing se ponen a prueba en ambientes de mercado más realistas.

Mercado gubernamental unidades gubernamentales, en los niveles federal, estatal y local, que compran o arriendan bienes y servicios para realizar las principales funciones del gobierno.

Mercado institucional escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que ofrecen bienes y servicios a las personas que están bajo su cuidado.

Mercado meta conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes a quienes la compañía decide atender.

Método costeable fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía está dispuesta a pagar.

Método de objetivo y tarea establecer el presupuesto de promoción 1. definiendo objetivos específicos, 2. determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar tales objetivos y 3. estimando los costos de realizar dichas tareas. La suma de esos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Método del porcentaje de ventas determinar el presupuesto de promoción como porcentaje de las ventas reales o estimadas, o como porcentaje del precio de venta unitario.

Método de paridad competitiva establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores.

Mezcla de comunicaciones de marketing (mezcla de promoción) mezcla específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía.

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.

Mezcla de marketing adaptada estrategia de marketing internacional que ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta internacio-

nal, cubriendo más costos pero con la esperanza de lograr mayor participación en el mercado y más rendimiento.

Mezcla de marketing estandarizada estrategia de marketing internacional que usa básicamente los mismos producto, publicidad, canales de distribución y demás elementos de la mezcla de marketing, en todos los mercados internacionales de la compañía.

Mezcla de productos (o surtido de productos) conjunto de todas las líneas de productos y los artículos que una determinada compañía ofrece a la venta.

Microentorno fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

Micromarketing práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos y las necesidades de individuos y lugares específicos; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

Moda estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado.

Moda pasajera temporada de ventas inusualmente altas, causada por el entusiasmo del consumidor, y la popularidad inmediata del producto o marca.

Motivo (impulso) necesidad lo bastante apremiante para hacer que la persona busque satisfacerla.

Muestra segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado; cantidad pequeña de un producto que se obsequia los consumidores para que lo prueben.

N

Necesidades estados de carencia percibida.

Negocio electrónico uso de plataformas electrónicas como intranet, extranet e Internet para realizar un negocio de la compañía.

Nicho de mercado empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran.

Nivel de canal capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto al consumidor final.

O

Objetivo de publicidad tarea de comunicación específica que se realiza con un público *meta* específico, durante un tiempo específico.

Obtención de licencia método de ingreso a un mercado extranjero, en el cual la compañía establece un acuerdo con un

concesionario en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho de utilizar un proceso de manufactura, una marca registrada, una patente, un secreto comercial u otro artículo de valor a cambio de una cuota o regalía.

Oferta de marketing cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

Oferta de reembolso de efectivo (devolución) oferta que consiste en reembolsar parte del precio de compra de un artículo a los consumidores, quienes ofrecen una “prueba de compra” al fabricante.

Organización de franquicia sistema de marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

P

Paquete de precio global (ofertas con descuento incluido) precio reducido que el productor exhibe directamente en la etiqueta o el envase.

Participación del cliente porción de la compra del cliente que una compañía obtiene en sus categorías de productos.

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

Percepción proceso en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

Personalidad características psicológicas distintivas de una persona que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas frente a su propio entorno.

Perspectiva de canal integral diseñar canales internacionales que toman en cuenta todos los eslabones necesarios, para distribuir los productos del comerciante a los consumidores finales; incluye la organización central del comerciante, así como canales entre naciones y dentro de las naciones.

Petición de propuestas etapa del proceso de compra de negocios en la que el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten sus propuestas.

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

Posición de producto forma en que los consumidores definen los productos con

base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

Posicionamiento en el mercado lograr 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.

Preacercamiento paso del proceso de ventas en el que el vendedor aprende lo más posible acerca de un prospecto de cliente, antes de realizar una visita de ventas.

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 bien o servicio.

Precios de referencia precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico.

Presentación paso del proceso de ventas donde el vendedor relata la “historia” del producto al comprador, mostrándole cómo aquél le permitirá ahorrar dinero o lograr otros beneficios.

Proceso de adopción proceso mental que sigue un individuo, desde que se entera de una innovación hasta que realiza la adopción final.

Proceso de compra de negocios proceso de toma de decisiones, mediante el cual los compradores de negocios establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, e identifican los diferentes proveedores y marcas, y los evalúan y eligen entre ellos.

Proceso de venta pasos que el vendedor sigue al vender: la búsqueda y calificación de prospectos, el preacercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento.

Producto cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Producto de compras bien 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 artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

Producto de conveniencia bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y de compra.

Producto de especialidad producto de consumo con características o identificación de marca únicas, por el cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

Producto industrial producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior o para utilizarse en las actividades de un negocio.

Producto no buscado bien de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensan comprar.

Producto nuevo bien, servicio o idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevo.

Productos agradables bienes que ofrecen una alta satisfacción inmediata, aunque a la larga podrían dañar a los consumidores.

Productos deficientes productos que no tienen ni atractivo inmediato ni beneficios a largo plazo.

Productos deseables bienes que ofrecen tanto satisfacción inmediata elevada como grandes beneficios a largo plazo.

Productos saludables bienes que tienen escaso atractivo, pero que a largo plazo podrían beneficiar a los consumidores.

Promoción de punto de compra (POP) exhibición o demostración que se realiza en el lugar de compra o venta.

Promoción de ventas incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.

Propiedad conjunta empresa conjunta en la que una compañía se une a inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local donde la compañía comparte la propiedad y el control.

Propuesta de valor posicionamiento total de una marca; mezcla completa de beneficios gracias a los cuales se posiciona la marca.

Prueba del concepto prueba de conceptos de un nuevo producto con un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten una fuerte atracción o no.

Publicidad cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

Publicidad on line mensajes que aparecen cuando los consumidores navegan por la Web, incluyen los anuncios en el *banner*, pantallas emergentes, intersticiales y otros tipos.

Público cualquier grupo de individuos que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o busca ejercer influencia sobre ella.

R

Recompensas por ser cliente habitual efectivo u otro premio otorgados por el uso frecuente de los productos o servicios de cierta compañía.

Recompra directa situación de compra de negocios donde el comprador vuelve

a ordenar rutinariamente algo sin modificación alguna.

Recompra modificada situación de compra de negocios en la cual el comprador busca modificar especificaciones, precios, términos o proveedores del producto.

Reconocimiento de necesidades primera etapa del proceso de toma de decisiones del comprador en que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

Reconocimiento del problema la primera fase del proceso de compra de negocios, en la cual alguien de la empresa reconoció un problema o una necesidad que es posible satisfacer al adquirir un bien o servicio.

Red de transferencia de valor sistema conformado por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, finalmente los clientes, quienes “se asocian” entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo.

Reducción de plantilla disminución de la cartera de negocios al eliminar productos o unidades de negocios que no son rentables, o que ya no se ajustan a la estrategia general de la compañía.

Relaciones públicas forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la obtención de publicidad favorable, a la creación de una buena “imagen corporativa” y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) utilidad neta de una inversión de marketing dividida entre el costo de la inversión de marketing.

Retador del mercado empresa que no ocupa el primer lugar en una industria, sino que lucha esforzadamente por incrementar su participación en el mercado.

Revisión del desempeño etapa del proceso de compra de negocios en que el comprador evalúa su satisfacción con los proveedores, y decide si continuará con ellos, los cambiará o prescindirá de ellos.

S

Satisfacción del cliente grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.

Segmentación conductual dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores ante un producto.

Segmentación del mercado dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Segmentación demográfica división del 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 grupos de consumidores que tiene necesidades y comportamientos de compras similares, aunque se encuentren en diferentes países.

Segmentación geográfica división del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

Segmentación por beneficios división del mercado en grupos, de acuerdo con los distintos beneficios que los consumidores buscan en el producto.

Segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida división de un mercado en diferentes grupos por edad y por etapa del ciclo de vida.

Segmentación por género división del mercado en diferentes grupos con base en el sexo.

Segmentación por ingresos dividir el mercado en distintos grupos según los ingresos.

Segmentación por ocasión división de un mercado en grupos según las situaciones en que los compradores conciben la idea de comprar, hacen 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 responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing.

Seguidor de mercado compañía que no ocupa el primer lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos.

Seguimiento último paso del proceso de ventas, donde el vendedor trata de asegurar la satisfacción del cliente y compras frecuentes en el futuro.

Selección de proveedores etapa del proceso de compra de negocios donde el comprador estudia propuestas y elige a uno o más proveedores.

Servicio cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo.

Sistema de distribución multicanal (o canal de marketing híbrido) sistema de comercialización en el cual una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

Sistema de información de marketing (MIS) personal, equipo y procedimientos para recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y precisa a quienes toman las decisiones de marketing.

Sistema de marketing horizontal acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una oportunidad de marketing nueva.

Sistema de marketing vertical (VMS) estructura de canal de distribución en la cual los productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos cooperan.

Sistemas de datos de fuente única sistemas de monitoreo electrónicos que vinculan la exposición de los consumidores a la promoción y publicidad por televisión (usando medidores de televisión), con lo que compran en las tiendas (medido utilizando lectores de caja registradora en las tiendas).

Sitio Web corporativo sitio Web cuya finalidad es incrementar la preferencia de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que vender directamente los productos de la compañía.

Sitio Web de marketing sitio Web que motiva a los consumidores a establecer interacciones que los acercarán a una compra directa o a otro resultado de marketing.

Subcultura grupo de personas que comparten un sistema de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas.

Sucursales y oficinas de ventas del fabricante ventas al mayoreo por los fabricantes o compradores mismos, sin utilizar mayoristas independientes.

Supermercado tienda de autoservicio grande, de bajo costo, con bajo margen de utilidades y con alto volumen, que ofrece una amplia gama de productos alimenticios, de limpieza y domésticos.

Supertienda tienda casi dos veces más grande que un supermercado normal, que ofrece un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios y servicios de compra rutinaria.

T

Tarea nueva situación de compra de negocios donde el comprador adquiere un bien o servicio por primera vez.

Telemarketing uso del teléfono para vender directamente a los consumidores.

Tienda de conveniencia tienda pequeña, situada cerca de un área habitacional, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y que trabaja una línea

limitada de productos de conveniencia, de rápido desplazamiento.

Tienda de descuento establecimiento de venta al menudeo que ofrece mercancía estándar a menores precios, que acepta márgenes más reducidos y vende mayores volúmenes.

Tienda departamental organización de venta al menudeo que trabaja una amplia variedad de líneas de productos, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual organizado para compradores especializados.

Tienda especializada establecimiento de venta al menudeo que trabaja una línea de productos estrecha, con un amplio surtido dentro de esa línea.

Tomadores de decisiones personas del centro de compra de la organización que están facultadas, formal o informalmente, para seleccionar o aprobar a los proveedores finales.

Transporte intermodal combinación de dos o más formas de transporte.

U

Usuarios miembros de la organización que usarán el producto o servicio.

V

Valor del cliente valores combinados totales de la vida del cliente, de todos los clientes de la compañía.

Valor de marca efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente al producto o servicio.

Valor de por vida para el cliente cantidad en que las ganancias que la compañía tiene de un cliente con el tiempo exceden lo que gasta en atraer, vender y dar servicio cliente.

Valor percibido del cliente la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

Variabilidad de servicio característica importante de los servicios: su calidad podría variar mucho, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.

Vendedor persona que trabaja a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, atención y recopilación de información.

Venta al menudeo todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales, para su uso personal y no comercial.

Venta de fábrica operación al menudeo con descuentos, poseída y operada por un fabricante, y que normalmente incluye bienes excedentes, discontinuados o irregulares del fabricante.

Ventaja competitiva superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios, u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Ventas al mayoreo todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

Ventas en equipo usar equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso la alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

Ventas personales presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente.

Vigilantes u observadores personas en el centro de compras de la organización que controlan el flujo de información hacia los demás.

vms administrado sistema de marketing vertical 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.

vms contractual sistema de marketing vertical en el cual compañías independientes en diferentes niveles de producción y distribución, se unen mediante el uso de contratos con la finalidad de economizar más o vender más de lo que podrían lograr por sí solas.

vms corporativo sistema de marketing vertical que combina etapas sucesivas de producción y distribución en un mismo dueño; el liderazgo en el canal se establece gracias a la propiedad en común.

Índice analítico

A

- acciones ciudadanas y del público para regular el marketing
 - ambientalismo, 638
 - consumidorismo, 637
- actitudes, 157
- adaptación de las comunicaciones, 612
- administración
 - de las relaciones
 - con el cliente, 12, 123
 - con los asociados, 19
 - de toda la cadena de suministro, 384
 - logística integrada, 389
- alianzas estratégicas, 19
- análisis
 - de cartera, 41
 - de competidores, 531
 - de negocios, 285
 - del valor para el cliente, 535
- aprendizaje, 157
- arancel, 595
- asociados
 - dentro de la compañía, 19
 - fuera de la empresa, 19

B

- baby boomers, 75
- balance general, A-19
- barreras comerciales no arancelarias, 595
- bases de datos
 - de clientes, 510
 - internas, 107
 - on line*, 112
- benchmarking, 535
- bienestar
 - a largo plazo, 11
- bonificaciones, 479
- búsqueda
 - de información, 161
 - de proveedores, 186

C

- cadena
 - de proveedores, 19
 - de suministro, 19
- canal(es)
 - conflicto de, 369
 - de comunicación
 - impersonales, 442
 - personales, 441
 - de distribución convencional, 371
 - de marketing
 - directo, 368
 - híbrido o de distribución multicanal, 373
 - indirecto, 368
 - nivel de, 368
- canales de distribución, 71, 366
 - agencias de servicios de marketing, 71
 - distribuidores, 71

- empresa de distribución física, 71
- intermediarios financieros, 72
- captura del valor de los clientes, 20
- características que afectan el comportamiento del consumidor
 - factores
 - culturales, 142
 - personales, 149
 - psicológicos, 154
 - sociales, 146
- cartera de negocios
 - actual, 41
 - diseño de la, 41
 - futura, 41
- casos empresariales
 - Actimel, 63
 - Amazon.com: Evolución estratégica, 552
 - Converse: ¡Chucks, los amamos!, 271
 - Desafío regulador en América Latina, 99
 - eBay: Conexión internacional, 587
 - Firmas de inversiones cortejan a los hispanos..., 231
 - Google pone sus ojos en México, 454
 - Kodak: Cambiando la imagen, 194
 - La industria del plástico, 358
 - La Selva Café, 135
 - Los líos de ser Robin Hood, 330
 - Mercadotecnia integral orientada a..., 170
 - Operación cerebro, 425
 - Operación maquillaje: Amway..., 525
 - ¡Quiero mi VOIP!, 303
 - Ritz-Carlton Cancún, 32
 - Sal Andrews en Centroamérica, 487
 - ¡Se esponja el pastel!, 395
 - Vitango: Luchando contra la desnutrición, 654
 - Wal-Mart desafía al mundo, 619
- centro de compras, 181
- clases sociales, 145
- clientes(s), 72
- cocientes operativos, A-21
- comercialización, 289
- comercio
 - a cambio, 600
 - B2B (electrónico entre negocios), 564
 - B2C (electrónico del negocio al cliente), 562
 - C2B (electrónico del consumidor al negocio), 567
 - C2C (electrónico entre consumidores), 565
 - electrónico, 559
- compañía(s)
 - centrada en el mercado, 549
 - centrada en los clientes, 549
 - centrada en los competidores, 548
 - con presencia exclusiva *on line*, 568
 - global, 595
 - tradicionales y *on line*, 570

- competidores, 72
 - evaluación de, 533
 - diseño de un sistema de inteligencia competitiva, 537
 - identificación de, 531
 - selección de, a evitar y atacar, 535
- complementos, 340, 480
- comportamiento
 - de compra complejo, 159
 - de compra del consumidor, 141
 - de los consumidores a nivel internacional, 166
 - de negocios, 175
 - habitual, 159
 - posterior a la compra, 162
 - que busca la variedad, 160
 - que reduce la disonancia, 159
- compra de sistemas, 180
- comprador(es)
 - etapas de preparación del, 436
- comunidades
 - económicas, 596
 - Web, 578
- concepto de rueda de ventas al detalle, 413
- concursos, sorteos, juegos, 480
- construcción del valor del cliente, 21
- consumidor(es)
 - afroestadounidenses, 143
 - asiaticoestadounidenses, 144
 - hispanos, 142
 - maduros, 145
- contratos gerenciales, 606
- control de marketing
 - estratégico, 58
 - operativo, 58
- controles de cambios, 595
- correo basura, 580
- costo(s)
 - de los bienes vendidos, A-19
 - determinación de, por objetivo, 313
 - en diferentes niveles de producción, 315
 - en función de la experiencia de producción, 316
 - fijos, 315
 - totales, 315
 - variables, 315
- creencia, 157
- “cuatro C”, las, 54
- “cuatro P”, las, 53-54
- cultura, 142
- cuota o cupo de importación, 595
- cupón, 478
- curva
 - de demanda, 319
 - de experiencia o aprendizaje, 316

D

- datos
 - primarios, 112, 113
 - secundarios, 112

decisión de compra, 162
 decisiones de marketing
 de detallistas
 de mercado meta y posicionamiento, 407
 de plaza, 411
 de precio, 410
 de promoción, 410
 de surtido de productos y servicios, 409
 de mayoristas
 de mercados meta y posicionamiento, 421
 de mezcla de marketing, 422
 decisiones, tipos de, y el proceso de decisión, 177
 declaración
 de misión, 39
 de posicionamiento, 228
 demanda(s), 5
 derivada, 176
 primaria, A-12
 selectiva, A-12
 total del mercado, A-12
 demografía, 74
 desarrollo de proveedores, 178
 descuento, 339, 480
 deseos, 5
 a corto plazo, 11
 desintermediación, 374
 desmarketing, 8
 detallista(s), 401
 centro comercial, 411
 club de bodega, 405
 de precio reducido, 404
 independiente de precio reducido, 404
 diferencias individuales en el grado de innovación, 165
 disonancia cognoscitiva, 164
 distribución
 centro de, 385
 exclusiva, 379
 intensiva, 379
 selectiva, 379
 y política pública, 383

E
 efecto del marketing sobre la sociedad en su conjunto
 bienes sociales insuficientes, 634
 contaminación cultural, 635
 demasiado poder político, 635
 deseos falsos y materialismo excesivo, 632
 embargo, 595
 empaque, 247
 empresa, 70-71
 conjunta, 606
 establecimiento de los objetivos y las metas de la, 40
 sociedad con otros departamentos de la, 47
 entorno
 cómo responder al, de marketing, 96-97
 cultural, 93
 demográfico, 74
 económico, 83
 natural, 84
 político, 89
 tecnológico, 86
 y la diversidad, 82-83
 y la edad, 75

 y la educación, 81
 y la estructura familiar, 78-79
 y las causas sociales, 92
 y legislación, 89-91
 y los cambios
 en el ingreso, 83-84
 en los patrones de gasto del consumidor, 84
 geográficos de la población, 79-81
 y los valores culturales, 93-96
 especialidades publicitarias, 479
 especificación de pedido-rutina, 187
 estado operativo o de pérdidas y ganancias o de resultados, A-19
 estilo, 293
 de vida, 151
 estrategia(s)
 de atracción, 447
 de empuje, 447
 de marketing centrada en el cliente, 49
 de marketing competitivas, 531
 estructura del mercado y demanda, 176
 etapa(s)
 de crecimiento, 295
 de decadencia, 299
 de introducción, 295
 de madurez, 296
 del proceso de adopción, 165
 ética y responsabilidad social, 27
 etiquetado, 249
 evaluación de alternativas, 162
 exportación, 605
 extensiones, 259
 de línea, 258
 de marca, 259
 Extranet, 557

F
 fabricación por contrato, 606
 fijación de precios
 a través de los niveles de canal, 354
 basada
 en el valor, 324
 en la competencia, 327
 de costo más margen, 322
 de descuento y complemento, 339
 de entrega uniforme, 345
 de equilibrio o por utilidad meta, 323
 de línea de productos, 336
 de producto
 cautivo, 337
 opcional, 337
 de productos colectivos, 338
 de subproductos, 338
 dinámica, 309
 factores
 externos que afectan la decisión de, 317
 internos que afectan la decisión de, 311
 geográfica, 345
 internacional, 346
 LAB en el origen, 345
 para capturar el nivel más alto del mercado, 335
 para penetrar en el mercado, 335
 por absorción de fletes, 346
 por punto base, 346
 por valor, 325
 por zonas, 345
 promocionales, 344
 psicológica, 341

 segmentada, 340
 y política pública, 350
 formación de la lealtad y retención del cliente, 20
 franquicia, 406
 fuerza de ventas
 administración de la, 492
 diseño de la estrategia y estructura de la, 493
 el papel de la, 491
 estructura de la
 por producto, 493
 por clientes, 493
 territorial, 493
 estructuras de, complejas, 494
 externa o de campo, 495
 interna, 495
 otros aspectos de estrategia y estructura de la, 494
 tamaño de la, 494
 ventas en equipo, 497

G
 generación
 X, 76
 Y, 77
 gerencia de marketing
 las cuatro funciones de la, 55
 globalización rápida, 25
 grupo, 146
 de enfoque o sesión de, 117
 estratégico, 533

I
 ideas
 depuración de, 281
 generación de, 278
 indicadores adelantados, A-18
 influencia(s)
 de las características del producto sobre la rapidez de la adopción
 compatibilidad e, 166
 complejidad e, 166
 comunicabilidad e, 166
 divisibilidad e, 166
 ventaja relativa e, 166
 del marketing en consumidores individuales
 prácticas engañosas, 627
 precios altos, 626
 productos de mala calidad o inseguros, 628
 servicio deficiente a los consumidores en desventaja, 632
 ventas de alta presión, 628
 del rumor, 441
 información de marketing
 análisis de la, 123
 datos internos, 107
 desarrollo de la, 106
 distribución y usos de la, 126-127
 evaluación de las necesidades de, 105-106
 intercambio(s), 7
 comerciales abiertos, 564
 de comercio privado, 564
 intermediarios, tipos de
 agencia del fabricante, 379
 distribuidores industriales, 379
 fuerza de ventas de la compañía, 378
 Internet, 24, 557
 Intranet, 557

inversión directa, 608
 investigación
 aplicación del plan de, 122
 causal, 110
 de mercado, 110
 de mercados *on line*, 119
 definición del problema y de los objetivos de la, 110
 desarrollo del plan de, 110
 descriptiva, 110
 en negocios pequeños y organizaciones
 no lucrativas, 127
 experimental, 116
 exploratoria, 110
 instrumentos de, 121
 internacional de mercados, 129
 mal uso de los hallazgos de, 132
 observacional, 113
 por encuesta, 114

L
 leyes de Engel, 84
 líder de opinión, 147
 logística, principales funciones de,
 administración
 de información logística, 388
 de inventarios, 386
 almacenamiento, 385
 transporte, 387

M
 macroentorno, 70, 74
 cultural, 93
 demográfico, 74
 económico, 83
 natural, 84
 político, 89
 tecnológico, 86
 marca(s), 246
 administración de, 260
 asignación de, 246, 252
 conjuntas, 258
 estrategia de, 258
 experiencias de, 6
 patrocinio de, 255
 posicionamiento de, 253
 privada o de tienda, 255
 selección del nombre de, 255
 valor de, 252, 253
 margen bruto, A-20
 marketing
 administración de la labor de, 55
 análisis de, 55
 aplicación del, 56
 auditoría de, 58
 comunicación de, integrada, 434
 con sentido de misión, 646
 concentrado o de nicho, 215
 concepto de, 10
 control de, 58
 de valor, 644
 definición de, 4
 definición de la función del, 39
 del rumor, 441
 desarrollo de la estrategia de, 284
 diferenciado o segmentado, 214
 directo, 432, 508
 directo integrado, 520
 el nuevo panorama del, 23
 el proceso de, 4
 electrónico, 559
 entorno de, 59, 68-97

estrategias de, 8, 49, 56
 generacional, 77
 ilustrado, 643
 individual, 216
 innovador, 643
 inteligencia de, 108
 interactivo, 264
 interno, 264
 local, 216
 logística de, 384
 meta, 198
 mezcla
 adaptada, 608
 de comunicaciones de, 431
 estandarizada, 608
 miopía de, 5
 no diferenciado o masivo, 214
 oferta de, 5
 orientaciones de las estrategias de, 9
 orientado al consumidor, 643
 para la sociedad, 647
 planeación de, 55
 por catálogo, 515
 por correo directo, 514
 por teléfono, 513
 por televisión de respuesta directa, 516
 preparación de un plan y un programa
 de, 12
 presupuesto de apoyo al, 56
 rendimiento sobre la inversión de, 59,
 A-21
 sin fines de lucro, 28
 sistema de información de, 105
 social, concepto de, 11, 243
 sociedad con otros miembros del
 sistema de, 49
 viral, 576
 matriz
 de expansión de productos/mercados,
 43
 de participación de crecimiento, 42
 problemas de los métodos de, 43
 mayorista, 418
 agente, 421
 comerciante, 419
 corredor, 421
 mejora ambiental, 640
 mercado(s), 7
 de consumidores, 72, 141
 de distribuidores, 72
 de negocios, 72, 175
 de prueba, 286
 controlado, 288
 estándar, 288
 simulado, 289
 del sector público, 72
 especialistas en nichos de, 542
 gubernamental, 190
 institucional, 189
 internacionales, 72
 líder de, 541
 meta, 50, 213
 nichos de, 51
 posicionamiento en el, 50, 53, 198
 potencial de, A-12
 retadores de mercado, 541
 segmentación del, 50, 198
 segmento del, 50
 seguidores de mercado, 541
 método(s)
 costeable, 444
 de construcción de mercado, A-14
 de índice de factor de mercado, A-15

de la paridad competitiva, 445
 de objetivo y tarea, 445
 del Boston Consulting Group, 42
 del porcentaje de ventas, 444
 mezcla de comunicaciones de marketing
 marketing directo, 431, 445
 promoción de ventas, 431, 445, 450
 publicidad, 431, 445, 450
 relaciones públicas, 431, 445
 ventas personales, 431, 445
 microentorno, 70-74
 canales de distribución, 71
 clientes, 72
 competidores, 72
 empresa, 70
 proveedores, 71
 públicos, 73
 micromarketing, 216
 moda, 294
 pasajera, 294
 motivo o impulso, 154
 muestra(s), 120, 478

N
 necesidades, 5
 descripción general de, 186
 negocio electrónico, 559
 niveles
 de productos y servicios, 238
 y herramientas de la relación con el
 cliente, 14
 nueva era digital, la, 23
 nuevo producto, 165

O
 ofertas de reembolso de efectivo, 479
 organización de franquicia, 372
 organización del departamento de
 marketing, 57
 de gerencia
 de atención al cliente, 58
 de marca, 58
 de producto, 58
 funcional, 58
 geográfica, 58
 otorgamiento de licencias, 606

P
 paquetes de precio global, 479
 participación del cliente, 21
 participantes en el proceso de compra de
 negocios
 compradores, 181
 influenciadores, 181
 tomadores de decisiones, 181
 usuarios, 181
 pasos
 del proceso de venta
 acercamiento, 505
 búsqueda y calificación de
 prospectos, 505
 cierre, 507
 manejar las objeciones, 507
 preacercamiento, 505
 presentación y demostración, 506
 seguimiento, 507
 para lograr una comunicación eficaz
 determinación de los objetivos de la
 comunicación, 436
 diseño de un mensaje, 438
 identificación del público meta, 436
 obtención de retroalimentación, 443

selección de la fuente del mensaje, 443
 selección de los medios de difusión, 441
 percepción, 156
 personalidad, 153
 perspectiva de canal integral, 615
 planeación estratégica, 39
 políticas públicas y ética en la inversión de mercados, 130
 posicionamiento
 elaboración de una declaración de, 228
 mapas de, 221
 selección de una estrategia de, 222
 precio(s), 309
 aumentos de, 347
 cómo responder ante los cambios de, 349
 de referencia, 342
 elasticidad del, 320
 reacciones de los competidores ante los cambios de, 348
 reacciones de los compradores ante los cambios de, 348
 recortes de, 347
 principales influencias sobre los compradores de negocios
 factores
 del entorno, 183
 individuales, 184
 interpersonales, 184
 organizacionales, 183
 proceso
 de adopción, 165
 de compra de negocios, 175
 búsqueda de proveedores, 186
 descripción general de las necesidades, 186
 especificación de pedido-rutina, 187
 especificación del producto, 186
 petición de propuestas, 187
 reconocimiento del problema, 184
 revisión del desempeño, 187
 selección de proveedores, 187
 producción, concepto de, 9
 producto(s), 237
 adaptación del, 610
 agradables, 647
 calidad del, 244
 características del, 245
 ciclo de vida del, 292
 concepto de, 9, 282
 de compra, 239
 de consumo, 239
 de conveniencia, 239
 de especialidad, 240
 deficientes, 647
 desarrollo
 de nuevos, 277
 del, 285
 secuencial del, 290
 simultáneo de, 290
 deseables, 647
 especificación técnica del, 186
 estilo y diseño del, 245
 extensión de, recta, 609
 industriales, 240
 invención de, 611
 línea de, 250
 mezcla o surtido de, 251
 no buscados, 240
 posición de un, 220

saludables, 647
 servicios de apoyo a, 249
 programa de marketing global
 canales de distribución, 615
 precio, 614
 producto, 609
 promoción, 612
 promoción(es)
 de ventas
 desarrollo del programa de, 481
 objetivos de la, 477
 principales herramientas de, 478
 rápido crecimiento de la, 476
 en el punto de compra, 480
 pronosticar, A-15
 propiedad conjunta, 607
 proveedores, 71
 prueba del concepto, 283
 publicidad, 431, 461
 agencia de, 474
 desarrollo de la estrategia de, 463
 establecimiento del presupuesto de, 462
 evaluación de la, 474
 objetivo de la, 461
 otras consideraciones de la, 474-476
 on line, 575
 público(s), 73
 de acción ciudadana, 73
 de medios de comunicación, 73
 en general, 73
 financieros, 73
 gubernamentales, 73
 internos, 73
 locales, 73

R

rebaja, A-22
 recompensas por ser cliente habitual, 479
 reconocimiento
 de necesidades, 160
 del problema, 184
 relaciones
 a largo plazo, 18
 correctas con los clientes correctos, 22
 directas, 18
 manejo selectivo de, 17
 relaciones públicas, 431, 482
 el papel y el impacto de las, 483
 principales herramientas de las, 484

S

satisfacción del cliente, 14
 segmentación
 conductual, 204
 de mercados
 industriales, 210
 internacionales, 211
 demográfica, 200
 eficaz, requisitos para una, 212
 entre mercados, 211
 geográfica, 199
 por beneficios, 206
 por edad y por etapa del ciclo de vida, 200
 por género, 201
 por ingresos, 203
 por ocasión, 204
 psicográfica, 203
 uso de múltiples bases de, 208
 servicio(s), 237
 cadena servicio-utilidades, 263

caducidad del, 262
 inseparabilidad del, 262
 intangibilidad de los, 262
 variabilidad del, 262
 sistema de marketing horizontal, 373
 sistema de marketing vertical, 371
 administrado, 372
 contractual, 372
 corporativo, 371
 sistemas de datos de fuente única, 114
 sitio Web
 corporativo, 572
 de marketing, 573
 situaciones de compra, principales tipos de
 recompra directa, 180
 recompra modificada, 180
 tarea nueva, 180
 sobreprecio, A-22
 subcultura, 142
 sucursales y oficinas de venta del
 fabricante, 421

T

terceros proveedores de logística, 390
 tienda(s)
 asesino de la categoría, 403
 cadena de, 405
 de autoservicio (supermercado), 402
 de conveniencia, 402
 de descuento, 404
 de especialidad, 401
 departamental, 402
 supertienda, 403
 tipos de decisiones y el proceso de
 decisión, 177
 transporte intermodal, 388

U

unidades estratégicas de negocios, 41
 tipos de, 42

V

valor
 análisis del, 186
 cadena de, 47
 de por vida del cliente, 20
 del cliente, 22
 percibido por el cliente, 13
 propuesta de, 225
 red de transferencia de, 49, 366
 selección de una propuesta de, 9
 vendedor(es), 491
 capacitación de, 500
 evaluación de, 504
 reclutamiento y selección de, 498
 remuneración de, 500
 supervisión de, 501
 venta(s)
 al detalle, 401
 al mayoreo, 418
 brutas, A-19
 concepto de, 10
 cuotas de, 503
 de fábrica, 404
 en equipo, 497
 personales, 431
 proceso de, 505
 promoción de, 431, 476
 rutas hacia las, 10
 ventaja competitiva, 222, 531
 vías de contacto, 116-120
 vigilantes u observadores, 182

Notas

Notas

Notas

Notas

¿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 **entregale 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**.



CourseCompass™



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 ☐

2. 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 curso¹

Fecha de inicio del curso

Culminación

Límite para registro de alumnos²

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 escribanos a editorialmx@pearsoned.com