

Undécima edición

# MARKETING

KERIN

HARTLEY

RUDELIUS

Mc  
Graw  
Hill  
Education



# ¿Por qué la undécima edición de KERIN es la obra número 1



# de marketing alrededor del mundo?



**Respuesta:**  
**Experiencia. Liderazgo. Innovación.**





# Marketing





# Marketing

Undécima edición

**Roger A. Kerin**

*Southern Methodist University*

**Steven W. Hartley**

*University of Denver*

**William Rudelius**

*University of Minnesota*

## Revisión técnica

### MÉXICO

**María de la Luz Ascanio Rivera**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Ciudad de México

**María Luisa Chávez**  
Universidad de Monterrey

**Gerardo Luévano Rodríguez**  
Instituto Tecnológico de Nuevo León

**Ricardo Ortiz Ayala**  
Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría  
y Administración

**Jane Délano Frier**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Querétaro

**Citlali del Carmen Calderón Frese**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Toluca

**Carlos Mondragón Liévana**  
Universidad Anáhuac,  
Campus Querétaro

**Sara Isabel García López Legorreta**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Toluca

**Roberto Moyeda Mendoza**  
Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Contaduría Pública  
en Administración

**Jacqueline Gioacoman Arratia**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Laguna

**Mónica Romero Durand**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Ciudad de México

**José Luis García Avila**  
Universidad Regiomontana

**Juan Morales Marcucci**  
Universidad Iberoamericana,  
Campus Ciudad de México

**María del Carmen Ginochio Celi**  
Universidad de Monterrey

**César Camacho**  
Universidad Autónoma del  
Estado de México  
Facultad de Contaduría  
y Administración

**María de Jesús Aguilar**  
Universidad Autónoma de  
Nuevo León  
Facultad de Ciencias de  
la Comunicación

**Adriana Carranza Garza**  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey,  
Campus Monterrey

### HONDURAS

**Héctor Hazael Maradiaga Arauz**  
Universidad Autónoma de Occidente

### ARGENTINA

**Carlos Pedro José Curubeto**  
Universidad Argentina de la Empresa  
(UADE)

### COLOMBIA

**Alfredo Beltrán Amador**  
Universidad Autónoma de Occidente

**José Roberto Concha Velásquez**  
Universidad ICESI



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director general:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez  
**Editora de desarrollo:** Ana L. Delgado Rodríguez  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García  
**Traducción:** María Jesús Herrero Díaz, Nora Natalia Martínez Suárez  
y María Guadalupe Cevallos Almada

## MARKETING

### Undécima edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2014, 2009, 2003 respecto a la tercera edición en español por  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Edificio Punta Santa Fe  
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A  
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01376, México, D.F.  
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-607-15-1153-9**

ISBN (edición anterior): 978-970-10-7281-3

Traducido de la undécima edición de: *Marketing*, published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of  
The McGraw-Hill Companies, Inc. Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.  
Previous editions © 2011, 2009, 2006, 2003, 2000, 1997, 1994, 1992, 1989, 1986. ISBN: 978-0-07-802889-2.

MAC 11/13

1234567890  
Impreso en China

2356789014  
*Printed in China*



## MENSAJE DE LOS AUTORES

Los tiempos cambian... y cuanto más cambian, más importante llegan a ser las constantes del éxito. En este libro, hemos encaminado nuestros esfuerzos a tres "puntos de diferenciación" competitivos: experiencia, liderazgo e innovación.

**Experiencia** En conjunto, hemos enseñado a más de 50 000 estudiantes, gerentes y profesores de una docena de países, por lo general empleando una de nuestras 18 ediciones internacionales traducidas a 10 idiomas. De estas clases hemos descubierto que lo que mejor funciona es el método de "aprender haciendo", que se basa en ejemplos amplios y de alta participación y en decisiones de marketing tomadas de la vida real. Además, hemos aprendido a integrar el contenido nuevo y las tecnologías más importantes como nuestro nuevo capítulo 19 sobre redes sociales. Nuestros estudiantes y sus empleadores a menudo nos dicen que un plan de marketing bien escrito en el portafolio de un estudiante es una ventaja en las muy competidas entrevistas de trabajo de la actualidad, por lo que hemos desarrollado en este texto elementos que facilitan que los estudiantes escriban planes de marketing cuando la duración de las clases lo permita.

**Liderazgo** La popularidad de nuestro texto en Estados Unidos y en todo el mundo es el resultado, en parte, de nuestros esfuerzos por desempeñar un papel de liderazgo en el desarrollo de nuevos principios y prácticas, y por el uso de nuevas técnicas pedagógicas. Por ejemplo, en la disciplina de marketing estamos a la vanguardia de la cobertura de ética, tecnología y, ahora, redes sociales. Otros ejemplos incluyen:

- *Tableros de control de marketing.* Los gerentes de marketing tratan de controlar los océanos de datos usando tableros de control de marketing, una característica que aparece en muchos capítulos dentro de un recuadro.
- *Preparación para el puesto.* Creemos que hacer que los estudiantes "hagan marketing" en los ejemplos del texto, los planes de marketing y las actividades en el aula (como nuestro análisis SWOT para "comercializarse a sí mismo") aumenta sus posibilidades de encontrar un empleo.

**Innovación** Nuestro texto busca atender las necesidades de estudiantes de todo tipo de estilos de aprendizaje. Para ayudarles a ellos y a los profesores a lograrlo, nuestras innovaciones incluyen:

- *Códigos de respuesta rápida.* Cada capítulo de esta edición tiene al menos cuatro códigos que los estudiantes pueden escanear con sus teléfonos inteligentes para enlazarse con los anuncios de televisión y las extensiones de los videos importantes del texto.
- *Elementos de pruebas visuales.* Nuestra investigación muestra que dos tercios de los estudiantes de marketing pasan por alto o ignoran las tablas y gráficas de los textos. Estas pruebas visuales aplican una serie de preguntas para recompensar a los estudiantes que prestan atención a estas figuras.

Nos emociona tener esta oportunidad de compartir nuestros intereses con usted. ¡Bienvenido a nuestra undécima edición de *Marketing*!

Roger A. Kerin  
Steven W. Hartley  
William Rudelius

# Prefacio

*Marketing* emplea un enfoque pedagógico singular, innovador y efectivo desarrollado por los autores mediante la integración de sus diferentes experiencias en aulas universitarias de todo tipo. Los elementos de este enfoque han sido la base de cada edición, y son el núcleo del texto y sus materiales complementarios conforme evolucionan y se adaptan a los cambios en los estilos de aprendizaje, el crecimiento de la disciplina de marketing y el desarrollo de nuevas tecnologías educativas. A continuación se ilustran las características distintivas de este enfoque:



La meta de la undécima edición de *Marketing* es crear una experiencia excepcional para los estudiantes y profesores de marketing en la actualidad. El desarrollo de esta obra se basó en un proceso riguroso de valoración, cuyo resultado es un texto y una serie de herramientas de aprendizaje fundamentadas en la *experiencia*, el *liderazgo* y la *innovación* en la educación del marketing.



# EXPERIENCIA

El equipo de autores aporta una experiencia extraordinaria al desarrollo de este texto. Por ejemplo, se han beneficiado de la realimentación de muchos usuarios de ediciones anteriores de *Marketing*, ¡un grupo que ahora supera más de un millón de estudiantes! Además, los autores son profesores experimentados, quienes, en el conjunto de su desempeño profesional, han enseñado a más de 50 000 estudiantes, usando muchos estilos, herramientas y tecnologías de enseñanza. Finalmente, como investigadores y consultores, los autores han trabajado con muchas de las compañías líderes del mundo.

## Marketing de redes sociales Capítulo 19: Cobertura amplia del ambiente de marketing más reciente



Esta edición presenta un capítulo dedicado al marketing de las redes sociales. Este nuevo ambiente cambia con rapidez y crece continuamente. Los autores cubren los pilares fundamentales del marketing de redes sociales y proporcionan contenido detallado y relevante a sus estudiantes. También analizan las plataformas principales de redes sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn y YouTube. Explican cómo hacen marketing y cómo las compañías pueden usar esos canales para propósitos de marketing. También se analizan, en el capítulo 19, los métodos para medir el éxito de una empresa con el marketing de redes sociales. Este nuevo capítulo representa el compromiso de los autores para mantener informados a sus estudiantes sobre el marketing de vanguardia.

# LIDERAZGO

El primer texto en integrar nuevas áreas de contenido como ética, tecnología, marketing interactivo, tableros de control de marketing y métricas, y redes sociales.

Estos son solo unos pocos ejemplos que ilustran cómo el equipo de autores de Kerin ha desempeñado una función de liderazgo en el desarrollo y práctica de la pedagogía de marketing. Este libro es reconocido como el líder de mercado en Estados Unidos y Canadá, y sigue presentando principios y prácticas novedosos y de vanguardia a estudiantes y profesores de todo el mundo.

## Integración de las redes sociales en el paquete de aprendizaje

Más que solo un capítulo nuevo dedicado por entero a las redes sociales, esta nueva edición va más allá para integrar el marketing de las redes sociales en todos los aspectos del aprendizaje.

- Escanee el código QR y vea el anuncio de Dr Pepper en YouTube.
- Los estudiantes pueden seguir la “pregunta del marketing del día” en Twitter y responder con el hashtag #QofD (*question of the day*).

Esta edición de *Marketing* no solo ofrece el contenido a través de las redes sociales, sino que también le permite responder a este de la misma manera.



# INNOVACIÓN



Para asegurar la posición de *Marketing* en el mercado, el equipo de autores crea continuamente herramientas pedagógicas innovadoras que fomentan la interacción y coinciden con los estilos de aprendizaje de los estudiantes. Los autores siguen con sumo interés el pulso de la tecnología y la educación para llevar innovación real a su texto.

## Códigos QR: Marketing del siglo xxi para su libro

Estos pequeños códigos QR (siglas de *quick response*) son cada vez más frecuentes. Las compañías los usan en el correo directo, exhibidores en las tiendas, catálogos, etc. La undécima edición de *Marketing* se une a la fiesta de los QR. Los códigos animan el texto con anuncios y videos de productos y compañías para vincular los conceptos del libro con las compañías y los medios con los que los estudiantes los relacionan. Estos videos nos permiten mantener el texto aún más actualizado. Aunque los códigos del texto tienen un título (como se muestra a la derecha), cada semestre actualizaremos los enlaces. Podemos señalar los medios más recientes e interesantes a los estudiantes, a la vez que mantenemos el texto vigente para cada uno de ellos.

QR 2-4  
IBM Video  
Case





# Contenido nuevo y modificado

**Capítulo 1: Nueva cobertura de la proposición de valor para el cliente y nuevos ejemplos, entre ellos Facebook y Trader Joe's.** En el ejemplo al inicio del capítulo se describe el proceso de innovación de 3M y en el caso al final se presentan actualizaciones sobre el éxito de sus marcatextos fluorescentes con banderitas Post-It® de tercera generación. Se han añadido nuevos ejemplos como los de Facebook, Trader Joe's, el auto volador de Terrafugia y el museo del Louvre, y se incluye un nuevo análisis de proposiciones de valor para el cliente en la sección de las cuatro P.

**Capítulo 2: Nueva cobertura de capacidad emprendedora social, tableros de control de marketing y un caso nuevo sobre la estrategia para un “planeta más inteligente” de IBM.** En el nuevo recuadro “Toma de decisiones responsables” se presentan los ejemplos de capacidad emprendedora social de Teach for America, SightLife y Hand-in-Hand. Un nuevo tablero de control de marketing ilustra gráficas de visión de vanguardia y describe temas importantes de diseño de los tableros.

**Capítulo 3: Análisis de las nuevas tendencias en marketing y el auge de las redes sociales.** En el ejemplo al inicio del capítulo 3 se describen los muchos factores ambientales que llevaron al extraordinario crecimiento de Facebook. Se han añadido las recientes tendencias relacionadas con las decisiones de compra de los consumidores basadas en el valor, la sustentabilidad, la capacidad de selección del público objetivo con base en la conducta, la creación conjunta de valor como una forma de competencia y las normativas respecto a las exigencias de un marketing ecológico y ambiental. También se han incluido análisis sobre los cambios relacionados con el perfil de la población como la cohabitación y el divorcio de adultos de más de 50 años, las consecuencias de la recesión en servicios como Groupon, el crecimiento de “interfaces naturales para el usuario” como Kinect de Microsoft, los esfuerzos de Google para evitar las investigaciones antimonopólicas y los lineamientos de “No rastrear” de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FCT, por sus siglas en inglés).



**Capítulo 4: Ampliación del análisis de códigos de ética y un nuevo caso en video sobre las iniciativas del auto verde de Toyota.** La sección de este capítulo sobre los códigos de ética incluye ahora un análisis del contenido del código de ética y de la contratación que muchas compañías están realizando de encargados de la práctica empresarial.

**Capítulo 5: Ejemplos nuevos de conceptos de comportamiento de los consumidores.** El análisis del capítulo 5 acerca de la evaluación alternativa se actualiza con la información más reciente sobre teléfonos inteligentes como Apple, Blackberry y HTC. También se estudian los comportamientos nuevos respecto a las decisiones de compra, como el uso de las aplicaciones para teléfonos inteligentes de comparación de precios. Otros ejemplos nuevos incluyen la publicidad de los cereales Post, la cual relaciona el producto con sus beneficios para la salud; la de Advil que facilita el aprendizaje cognitivo, y las campañas de Colgate para cambiar las actitudes sobre la pasta de dientes al agregar nuevos atributos al producto.

**Capítulo 6: Cobertura actualizada de la diversidad de proveedores y caso en video nuevo.** La sección “Actividades en línea” describe la iniciativa de AT&T de diversificar sus proveedores y guía a los estudiantes a los recursos en línea relacionados con el tema.

**Capítulo 7: Material nuevo sobre el crecimiento mundial de Dell, flujos del comercio mundial e influencia de la cultura en la publicidad.** El capítulo 7 incluye un ejemplo actualizado al inicio del capítulo que presenta la iniciativa mundial de Dell para comenzar las ventas y distribución de notebooks, laptops y computadoras personales de bajo costo en India. La sección de flujos del comercio mundial incluye ahora un análisis y gráficos nuevos que describen los niveles relativos de importaciones y exportaciones de China, Alemania, Estados Unidos y otros países. Además, el capítulo incluye nuevos ejemplos de las influencias culturales en la publicidad de Microsoft. La sección de ingresos y capacidad de compra de los consumidores describe también el lanzamiento de una marca nueva de Levi Strauss, Denizen, en China.



**Capítulo 8: Nueva cobertura de métricas de marketing para las redes sociales y el auge de la minería de datos en internet.** En el capítulo 8 se ha añadido una sección nueva sobre las redes sociales como un método de recopilar datos primarios. Además, un recuadro nuevo de “Uso de tableros de control de marketing” introduce varias métricas de redes sociales que incluyen velocidad de la conversación, participación de voz y sentimiento, a la vez que describe su uso en Carmex. Este capítulo también proporciona una sección actualizada sobre la minería de datos en las redes sociales, un recuadro nuevo de “Toma de decisiones responsables” sobre los inconvenientes de la minería de datos y un nuevo caso en video sobre investigación de mercados en Carmex.

**Capítulo 9: Ejemplo nuevo de cuadrícula mercado-producto y nuevos análisis sobre diferenciación de productos, canibalización y competencia.** En el capítulo 9 se incluye un ejemplo nuevo y una figura ¡sobre tipos de durmientes y almohadas! El capítulo también incluye un nuevo análisis sobre diferenciación de productos y sus consecuencias potenciales en la calidad y el costo. La sección de compensaciones de la segmentación analiza ahora la posibilidad de canibalización en Walmart. Por último, al paso 5 se le ha añadido un análisis nuevo sobre competencia: emprender acciones de marketing para llegar a los mercados objetivo.

**Capítulo 10: Nuevos ejemplos de fracasos de productos, nuevo recuadro de Asuntos de marketing, nuevo análisis de mercado de prueba.** El capítulo 10 tiene muchos ejemplos nuevos de fracasos de nuevos productos, entre ellos el de Kitchen Entrees de Colgate, ropa interior desechable de Bic, limonada de Frito-Lay y perfume de Harley Davidson. Un recuadro nuevo de Asuntos de marketing explica por qué no funcionaron las extensiones de marca en nuevos mercados. Se ha agregado cobertura actualizada sobre diseño industrial en los laboratorios profesionales de investigación y desarrollo y también un análisis exhaustivo y nuevo de la etapa 6: pruebas de mercado.



**Capítulo 11: Ejemplos actualizados y estudio de neuromarketing.** Los nuevos productos de Gatorade: Prime, Perform y Recover se analizan en el ejemplo de inicio de capítulo que ha sido actualizado. Se usa la nueva publicidad de Dr Pepper en el Super Bowl para ilustrar los rasgos de personalidad de la marca. Además, la sección sobre empaque y etiquetado incluye ahora un estudio sobre el uso que Campbell Soup Company hace de técnicas de neuromarketing para cambiar sus etiquetas de sopa.

**Capítulo 12: Ejemplos nuevos, introducción de las redes sociales para los no profesionales y análisis actualizado de fracasos de servicio.** El capítulo 12 incluye muchos ejemplos nuevos de servicios, entre ellos juegos a la carta mediante la tecnología de cómputo de la nube, compras automatizadas mediante escáneres de huellas digitales y viajes al espacio para civiles. En el recuadro actualizado de Asuntos de marketing se presenta el uso que las organizaciones no lucrativas hacen de las redes sociales. El recuadro “Actividades en línea” analiza ahora el monitoreo de medios como una vía para que los servicios conozcan sus fallos.



**Capítulos 13 y 14: Cobertura nueva de transparencia, decodificación y estructura de precios y nuevo tablero de control.** El capítulo 13 incluye un nuevo análisis de la “transparencia del precio” que crean los nuevos sitios web, aplicaciones y teléfonos inteligentes. En el texto se incluyen ejemplos de fijación de precios para “ventas instantáneas” como la oferta “77 & 7” “solo por hoy” junto con un nuevo recuadro de “Temas de marketing”. Además, se ha añadido un ejemplo de una estructura de fijación de precios muy interesante basada en el mercado secundario para los boletos de los juegos de basquetbol de los Lakers de Los Ángeles. En el nuevo material del texto y el recuadro de “Temas de marketing” se analiza la fijación de precios competitiva entre Walmart y otros detallistas, y entre Amazon y iTunes. El capítulo 14 abre con una descripción actualizada de cómo Vizio emplea la fijación de precios para ayudarlo a llegar a ser la compañía de más rápido crecimiento de televisores de alta definición en Estados Unidos. El capítulo también incluye un nuevo recuadro de “Uso de los tableros de control de marketing” acerca del sobreprecio de la marca Red Bull relacionado con las marcas de la competencia Rockstar y Monster.

**Capítulo 15: Nuevos canales de marketing y combinación de cadenas de suministro.** Se han combinado los capítulos 15 y 16 de la décima edición para proporcionar una cobertura exhaustiva de los canales de marketing y de suministro. El capítulo incluye un análisis nuevo del acuerdo exclusivo de distribución en Saks, y la desintermediación en American Airlines.

**Capítulo 16: Introducción de los servicios de localización, ventas detallistas ecológicas, marketing del comprador e integración de ventas al mayoreo.** El ejemplo de inicio del capítulo 16 describe servicios de red social basados en la ubicación, como Foursquare, que permiten a los detallistas personalizar sus ofertas a los posibles clientes. Ahora se incluye nueva cobertura de la tendencia hacia las ventas detallistas ecológicas (verdes) en el recuadro “Toma de decisiones responsables” que describe prácticas de detallistas, sus nuevos requisitos para los proveedores y la ayuda que proporciona la U.S. Green Retail Association. Se ha añadido el concepto de marketing del comprador al análisis de la mezcla detallista. Por último, en este capítulo se ha integrado un estudio de las ventas al mayoreo.

**Capítulo 17: Introducción del “Twitterverso”, cobertura actualizada de marketing móvil y nuevo material sobre la legislación de “no rastrear”.** El capítulo 17 comienza con un análisis del empleo actual de Twitter como un medio para cautivar a los consumidores. Además, el recuadro de “Temas de marketing” presenta un análisis actualizado del uso de marketing móvil como parte de las campañas de marketing integrado diseñadas para llegar a los “nativos digitales”. La campaña Geico que desarrolló Horizon (ganadora del premio a la Agencia de medios del año de la revista Advertising Age) se analiza como ejemplo de la tendencia hacia IMC. Un nuevo recuadro de “Toma de decisiones responsables” analiza el tema general de la privacidad en línea y las implicaciones de la legislación propuesta de “no rastrear”.



**Capítulo 18: Nuevos ejemplos y contenido de publicidad y promoción de ventas.** En el inicio del capítulo 18 se ha añadido un ejemplo nuevo sobre la tendencia hacia la televisión en línea (OTV). Se analizan ejemplos de esta nueva capacidad, como Hulu, canales de YouTube, Netflix y Verizon Digital Media. Los ejemplos nuevos de publicidad incluyen las campañas “We agree” de Chevron; “One Team. One Planet”, de Bridgestone; “Five Ingredient”, de Häagen-Dazs, e “Imported from Detroit”, de Chrysler. También se analizan los cambios en los medios como el “etiquetado” de los programas de cable y televisión, el auge de los infomerciales, la especialización de las revistas, el cambio de los periódicos tradicionales a las versiones en línea y la creciente atención al impacto ambiental de los directorios de las páginas amarillas. Entre los nuevos ejemplos de promociones de ventas están los servicios de cupones diarios de Groupon, el programa de lealtad Rapid Rewards de Southwest Airlines y la integración de la colocación del producto en programas como 30 Rock y Modern Family.

**Capítulo 19: ¡Capítulo nuevo sobre el marketing en redes sociales!** El capítulo 19 aborda el increíble crecimiento e impacto de las redes sociales en la disciplina del marketing. Analiza el amplio abanico de redes sociales desde Wikipedia y Tumblr, hasta YouTube y LinkedIn, pasando por World of Warcraft y Second Life. Este capítulo también estudia cómo los gerentes de marketing pueden usar las redes sociales para desarrollar sus estrategias de marketing y ofrece ejemplos específicos con Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. El capítulo también analiza los resultados de los programas de redes sociales y ofrece muchos ejemplos de algunas de las mejores aplicaciones móviles.

**Capítulo 20: Ejemplo nuevo de inicio de capítulo y descripción actualizada de las distribuciones del tiempo de un vendedor.** El capítulo 20 abre con un ejemplo nuevo sobre el profesional de ventas en la actualidad, el cual describe a Lindsey Smith, una representante de ventas de GE Healthcare, y los cuatro pilares de su enfoque de ventas: creación de valor, formación de la confianza, énfasis en la ventaja competitiva y entrega de soluciones. En la sección sobre obtención y toma de pedidos se ha añadido una descripción actualizada de las distribuciones del tiempo de los vendedores. Además, en el caso en video se incluye nuevo material sobre la influencia de Anne Mulcahy en Xerox Corporation.



**Capítulo 21: Ejemplos y descripciones actualizados del entorno de marketing interactivo.** El capítulo 21 incluye una descripción actualizada del empleo que Seven Cycles hace de su sitio web interactivo en varios idiomas para convertirse en el mayor fabricante del mundo de bicicletas personalizadas. El ejemplo describe los elementos de colaboración en línea, personalización y retroalimentación del sitio. También se presenta información actualizada sobre las categorías de ventas detallistas totales en línea y ventas por producto hasta 2015. En la sección de por qué los consumidores venden y compran en línea se incluye un análisis nuevo sobre segmentación del público objetivo por comportamiento.

**Capítulo 22: Análisis actualizados de asignación de recursos, métricas y análisis de sinergias, así como muchos ejemplos nuevos.** El capítulo 22 incluye nuevos análisis referentes a la asignación de los recursos relacionados con los portafolios de producto y marca y con los presupuestos para promoción y redes sociales. La sección sobre la relevancia de las métricas también se ha ampliado para subrayar la importancia de tomar decisiones impulsadas por los datos que se presentaron en el capítulo 2. Se ha añadido la campaña de integración mundial “One Ford” para ilustrar la aplicación del análisis de sinergias. Entre los ejemplos nuevos que aparecen en el capítulo se encuentran los de Wanchai Ferry la nueva marca de General Mills, Chobani Greek Yogurt, Tide Pods y los licuados de frutas de McDonald’s, así como sus burritos y avena.

**Apéndices: Información nueva y actualizada de carrera y casos alternativos.** Se ha actualizado el apéndice C, “Planificación de una carrera en marketing”, para incluir nueva información sobre sueldos, descripciones de puestos para posiciones como gerente de marketing de medios, preparación del currículum, técnicas de búsqueda de empleo y habilidades para enfrentar la entrevista. El apéndice D, “Casos alternativos”, tiene 25% de casos nuevos o actualizados para los profesores que decidan asignar casos adicionales a sus estudiantes.



# Organización

La undécima edición de *Marketing* se divide en cinco partes. La parte 1, “Inicio del proceso de marketing”, analiza primero lo que es el marketing y cómo crea valor para los clientes y sus relaciones con ellos (capítulo 1). Luego, el capítulo 2 proporciona un panorama general del proceso estratégico de marketing que se da en una organización, lo cual proporciona un esquema para el texto. El apéndice A proporciona un plan de marketing de muestra como referencia para los estudiantes. El capítulo 3 analiza los cinco factores ambientales principales en nuestro entorno de marketing en continuo cambio, mientras que el capítulo 4 proporciona un marco estructural para incluir consideraciones de ética y responsabilidad social en las decisiones de marketing.

La parte 2, “Percepción de los compradores y los mercados”, describe primero, en el capítulo 5, cómo los individuos toman sus decisiones de compra. A continuación, el capítulo 6, analiza los compradores organizacionales y los mercados y cómo toman sus decisiones de compra. Y finalmente, en el capítulo 7, se exploran la dinámica del comercio mundial y la influencia de la diversidad cultural en las prácticas de marketing mundial.

En la parte 3, “Aprovechamiento de las oportunidades de marketing”, los temas del capítulo 8 son el análisis de la función de investigación del marketing y el modo en que la información sobre prospectos de clientes se vincula con la estrategia y las decisiones de marketing. El proceso de segmentación y orientación a los mercados, así como el posicionamiento de productos, se estudian en el capítulo 9.

La parte 4, “Satisfacción de las oportunidades de marketing”, abarca los elementos de la mezcla de marketing. El elemento de producto se divide en la secuencia cronológica natural de desarrollar primero los nuevos productos y servicios (capítulo 10) para luego administrar los productos (capítulo 11) y servicios (capítulo 12) existentes. La fijación de precios se cubre con base en el análisis de fijación de precios subyacentes (capítulo 13), la fijación del precio real (capítulo 14) y, luego, en el apéndice B (“Aspectos financieros del marketing”) los aspectos relacionados de contabilidad y finanzas del marketing. Dos capítulos se dedican a los aspectos del plaza (distribución): el 15, sobre la administración de los canales de marketing y las ventas al mayoreo, el 16. La promoción se cubre en cuatro capítulos. En el 17 se analizan las comunicaciones de marketing integradas y el marketing directo. Las formas principales de comunicación con los mercados masivos —publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas— son tema del capítulo 18. Las redes sociales se cubren en el capítulo 19 como un capítulo independiente para reflejar su creciente importancia en la disciplina del marketing. Las ventas personales y la administración de las ventas se cubren en el capítulo 20.

En la parte 5, “Administración del proceso de marketing”, se comentan asuntos y técnicas que guardan relación con las tecnologías de marketing interactivo y el proceso del marketing estratégico. En el capítulo 21 se estudia la influencia del marketing interactivo y de los múltiples canales en el valor para el cliente y en su experiencia a través del contexto, el contenido, la comunidad, la personalización, la conectividad y el comercio. En el capítulo 22 se amplía el análisis del capítulo 2 y se describen técnicas y cuestiones específicas relacionadas con la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing en la planificación, ejecución y evaluación de los programas de marketing.

La obra termina con varias secciones complementarias útiles. El apéndice C, “Planificación de una carrera de marketing”, se dedica a un análisis de los puestos en marketing y cómo conseguirlos, mientras que en el apéndice D se incluyen 22 casos alternos. Por último, un glosario detallado y las respuestas a las preguntas de repaso de conceptos.

# Características atractivas

Las viñetas que inician los capítulos presentan a los estudiantes los conceptos de esa sección, poniendo como ejemplo una empresa atractiva. Los estudiantes se sienten inmediatamente atraídos mientras conocen empresas del mundo real.

## Temas de marketing >> valor para el consumidor

El “adolescente global”: un mercado de dos mil millones de consumidores con 250 mil millones de dólares para gastar

El mercado del adolescente global consta de dos mil millones de jóvenes de entre 13 y 19 años de edad en Europa, Norteamérica, Sudamérica y países industrializados del bloque de Asia y la cuenca del Pacífico. Los adolescentes experimentan una intensa exposición a la televisión (transmisiones de MTV en 169 países y 28 idiomas), cine, viajes, internet y publicidad global de empresas como Apple, Sony, Nike y Coca-Cola. Las similitudes entre los adolescentes de estos países son más numerosas que sus diferencias. Por ejemplo, en un estudio global de habitaciones de adolescentes de clase media de 25 países industrializados, se encontró que era difícil, si no es que imposible, determinar si se encontraban en Los Ángeles, Ciudad de México, Tokio, Río de Janeiro, Sydney o París. ¿Por qué? Los adolescentes gastan 250 mil millones de dólares al año en una gama similar de productos.



juegos de video Nintendo, ropa Tommy Hilfiger, pantalones de mezclilla Levi's, tenis Nike, relojes Swatch, iPods Apple, ropa y accesorios Benetton y cosméticos Cover Girl (vea la foto).

Los jóvenes de todo el mundo aprecian la moda y la música, además de que buscan diseños e imágenes innovadores y más a la moda. Con base en otro estudio hecho entre 6 500 adolescentes de 26 países, ellos reconocen una “americanización” de la moda y la cultura. Cuando se les preguntó cuál país tenía mayor influencia en sus actitudes y comportamiento de compra, 54% de los adolescentes estadounidenses, 87% de latinoamericanos, 80% de europeos y 80% de los del Lejano Oriente dijeron que Estados Unidos.

Este fenómeno no pasa desapercibido para los padres. Como dijo un padre hindú: “Hoy día los muchachos visten, hablan y comen como estadounidenses.”

## Comprensión y contacto con los mercados y consumidores globales

7

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Describir la naturaleza y el análisis del comercio mundial desde una perspectiva global e identificar la influencia principal que han influido en él en el marketing global.

2. Identificar los factores ambientales que influyen en los mercados globales de marketing.

3. Definir y describir los canales de distribución que las empresas utilizan para ingresar a los mercados globales.

4. Aplicar la diferencia entre internacionalización y globalización cuando se diseñan programas de marketing mundial.

### CÓMO DELL, INC. DESARROLLÓ UN NEGOCIO DE MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN INDIA

Por qué Dell Inc. se convirtió en una poderosa fuerza de crecimiento global en 2007? En pocas palabras, “porque así lo hizo”. En su búsqueda por una manera de superar la habilidad para expandirse de forma global, reconoció Steve Fallis, representante de Dell en Asia-Pacífico y África.

La reciente mundial de Dell se enfocó en las economías emergentes de Asia, África y Latinoamérica. Estas, comparadas con las economías maduras de América del Norte y Europa occidental, ofrecen un potencial de crecimiento significativo, según Michael Dell, fundador y director ejecutivo de Dell. Actualmente, India es el mercado de crecimiento más rápido para Dell Inc. y reporta ventas anuales de más de mil millones de dólares.

La reciente mundial de Dell incluyó una fuerte dedicación de la estrategia anterior de prácticas y ventas de desarrollo de productos, servicios y distribución. Antes de entrar a India, Dell diseñó productos para satisfacer requisitos mundiales y los distribuyó en todo el mundo. Hoy, la empresa diseñó notebooks, laptops y computadoras de escritorio de bajo costo para clientes en China, India y otras economías emergentes.

La estrategia de ventas directa, servicio y distribución también cambió. La empresa desarrolló su negocio en Estados Unidos con ventas por teléfono y a través de internet, sin embargo, en las economías emergentes y en India, los clientes prefieren ver, tocar y usar una computadora personal antes de comprarla. En respuesta, Dell usó representantes de ventas individuales que comunicaban a los clientes personalmente y les permitían probar el producto en la puerta de su casa. Al mismo tiempo, abrió 38 tiendas locales en India y se alió con cadenas de minoristas locales, como Corona y eMall, para colocar un monitor con sus productos en sus tiendas. Dell respaldó este modelo minorista físico con un servicio técnico (llamado que vive a los hogares de los individuos en 60 segundos), también para clientes de pequeñas empresas y minoristas.

Según la publicidad, en la que Dell optó por emprendedores locales para promocionar sus productos, la campaña publicitaria “Toma la propia decisión”, que se muestra en la página principal, demostró ser altamente efectiva. El lema que utilizó en India muestra la importancia de entender a los clientes mundiales y de llegar a ellos adaptándose a sus necesidades.

Este capítulo describe el complejo y dinámico ambiente del marketing global actual. Comienza con un panorama general del comercio mundial y el comportamiento de un mundo económico en constante cambio. Luego, la atención se enfoca en los factores regulatorios dominantes —culturales, económicos y políticos— que representan tanto una oportunidad como un reto para las ventas mundiales. A continuación se detallan cuatro estrategias importantes para entrar en el mercado mundial. Por último, se describe la tarea de diseñar, operar y evaluar programas de marketing mundial para empresas como Dell Inc.

“How Dell Compares India”, *Entrepreneur*, 16 de febrero de 2011. “Dell Unites New Companies, Targets Emerging Markets”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2009, p. 12. “Dell Wins in Dell Emerging Markets India Race”, *Entrepreneur*, 21 de septiembre de 2008. “Dell Plans to Tap India as India Race”, *Entrepreneur*, 24 de agosto de 2008.

Los recuadros de “Temas de marketing” destacan ejemplos del mundo real de creación y entrega de valor para el cliente y de ejecución y habilidad empresarial que permiten a los estudiantes comprender mejor el mundo práctico del marketing.

## Toma de decisiones responsables >>>>>> ética

Ética global y economía global: el caso del proteccionismo

El comercio mundial obtiene beneficios del comercio libre y justo entre países. No obstante, los gobiernos de muchos países siguen aplicando aranceles y cuotas para proteger diferentes industrias locales. ¿Por qué? El proteccionismo obtiene utilidades para los productores locales e ingresos arancelarios para el gobierno. Sin embargo, tiene un precio. Las políticas proteccionistas cuestan a los consumidores japoneses entre 75 mil y 110 mil millones de dólares anuales. Los consumidores de Estados Unidos pagan cada año casi 70 mil millones de dólares en precios más altos por los aranceles y otras restricciones protectoras.

Las cuotas de importación de azúcar y telas en Estados Unidos, los aranceles a la importación de plátanos en los países europeos, a la importación de cerveza en Canadá y a la de arroz en Japón protegen las industrias locales, pero también interfieren con el comercio mundial de estos productos. Los acuerdos comerciales regionales, como el Acuerdo de Libre Comercio de la Unión Europea y el de América del Norte, también plantean una situación donde los países miembros obtienen un trato preferencial en las cuotas y los aranceles, lo cual no se aplica a los países que no son miembros.

El proteccionismo, en sus muchas formas, plantea una interesante pregunta de ética global. ¿El proteccionismo, sin importar cómo se aplique, es una práctica ética?



Los recuadros “Toma de decisiones responsables” se concentran en la responsabilidad social, la sustentabilidad y la ética. Estos recuadros ofrecen ejemplos actuales y atractivos del modo en que las compañías abordan estos temas en su estrategia de marketing.

## Actividades en línea

Visite una tienda Apple para saber a qué se debe todo el alboroto

¿Le interesa visitar una tienda de Apple para saber a qué se debe que haya tanta emoción? ¿Hay alguna de sus 325 tiendas cerca de usted? Si su respuesta es sí a la primera pregunta y no a la segunda, entonces entre en la página [www.infoapplestore.com/db](http://www.infoapplestore.com/db). Ahí encontrará fotografías de los interiores y los interiores de diversas tiendas Apple. Si le interesa saber si se tiene pensado abrir una tienda Apple en su área, visite este sitio para encontrar los anuncios de las grandes aperturas.



Los ejercicios de la sección “Actividades en línea” se integran en el texto y piden a los estudiantes que se conecten a internet y analicen de manera crítica el modo en que una empresa específica utiliza este medio, lo cual les ayuda a aplicar sus conocimientos de los conceptos, términos y temas importantes del capítulo, y a evaluar el éxito o el fracaso de las campañas de esa compañía.

## Creación de su plan de marketing

A fin de hacer un análisis del consumidor para el producto —artículo, servicio o idea— de su plan de marketing:

1. Identifique a los consumidores con más posibilidades de comprar su producto, el mercado previsto principal, en términos de: a) sus características demográficas y b) cualquier otra característica que considere importante.
2. Describa: a) los principales puntos de diferencia de su producto en este grupo y b) qué problema ayudan a resolver para el

consumidor en términos de la primera etapa del proceso de decisión de compra de la figura 5-1.

3. Identifique una o dos influencias para cada uno de los cuatro recuadros exteriores de la figura 5-4: a) mezcla de marketing, b) influencias psicológicas, c) sociocultural y d) situacional.

Este análisis de los consumidores será la base para las acciones de la mezcla de marketing que después incluirá en su plan.

# Agradecimientos

A efecto de garantizar el mejoramiento continuo de nuestro texto y del material complementario, hemos utilizado un extenso proceso de revisión y desarrollo en cada una de las ediciones previas. En el proceso de desarrollo de *Marketing*, undécima edición, el proceso incluyó varias fases de evaluación y diversos auditorios interesados (por ejemplo, estudiantes, profesores, etcétera).

Los revisores que fueron esenciales en los cambios que se incorporaron a la onceava edición y su material complementario incluyen:

Wendy Achey  
*Northampton Community College*  
Chris Anicich  
*California State University-Fullerton*  
Godwin Ariguzo  
*University of Massachusetts-Dartmouth*  
Tim Aurand  
*Northern Illinois University*  
Suman Basuroy  
*University of Oklahoma*  
Connie Bateman  
*University of North Dakota*  
Leta Beard  
*University of Washington*  
Cathleen Behan  
*Northern Virginia Community College*  
John Benavidez  
*University of New Mexico*  
Ellen Benowitz  
*Mercer County Community College*  
Karen Berger  
*Pace University*  
Abhi Biswas  
*University of Texas-Dallas*  
John Brandon  
*Ashland University*  
Glen Brodowsky  
*California State University-San Marcos*  
Catherine Campbell  
*University of Maryland-University College*  
Gary Carson  
*Rice University*  
Tom Castle  
*Mount Mercy University*

Erin Cavusgil  
*Baker College-Flint*  
Kirti Celly  
*California State University-Dominguez Hills*  
Donald Chang  
*Metro State College of Denver*  
Janet Ciccarelli  
*Herkimer County Community College*  
Reid Claxton  
*East Carolina University*  
Debbie Coleman  
*Miami University*  
Mayukh Dass  
*Texas Tech University*  
Beth Deinert  
*Southeast Community College*  
Frances Depaul  
*Westmoreland County Community College*  
Casey Donoho  
*California State University-Chico*  
Ron Dougherty  
*Davidson County Community College*  
Diane Dowdell  
*Saint Mary's University*  
Paul Dowling  
*University of Utah*  
Laura Dwyer  
*Rochester Institute of Technology*  
Rita Dynan  
*La Salle University*  
Alexander Edsel  
*University of Texas-Dallas*  
Kellie Emrich  
*Cuyahoga Community College*

David Erickson  
*Lakeland College*  
John Finlayson  
*Creighton University*  
Kasia Firlej  
*Purdue University-Calumet*  
Michael Fowler  
*Brookdale Community College*  
Tracy Fulce  
*Oakton Community College*  
Bashar Gammoh  
*University of Toledo*  
James Gaubert  
*Clemson University*  
Larry Goldstein  
*Iona College*  
Karen Gore  
*Ivy Tech Community College*  
Stacia Gray  
*University of Central Oklahoma*  
Mike Hagan  
*University of Houston-Clear Lake*  
Julie Haworth  
*University of Texas-Dallas*  
Bryan Hayes  
*Mississippi College*  
Yi He  
*California State University-East Bay*  
Adrienne Hinds  
*George Mason University*  
Fred Hurvitz  
*Penn State University*  
Paul Jackson  
*Ferris State University*  
Cydney Johnson  
*Morrisville State College*

Katie Kemp  
*Middle Tennessee State University*  
Joe Kim  
*Rider University*  
Brian Kinard  
*University of North Carolina-Wilmington*  
Martyn Kingston  
*University of Utah-Salt Lake City*  
Chiranjeev Kohli  
*California State University-Fullerton*  
Christopher Kondo  
*California State University-Fullerton*  
David Kuhlmeier  
*Valdosta State University*  
Jane Lang  
*East Carolina University*  
Cecil Leonard  
*Bristol Community College*  
Cindy Leverenz  
*Blackhawk Technical College*  
Jason Little  
*Jackson State University*  
Jun Ma  
*Indiana University-Purdue University-Fort Wayne*  
Cesar Maloles  
*California State University-East Bay*  
James Marco  
*Wake Technical Community College*  
Larry Marks  
*Kent State University*  
Maria McConnell  
*Lorain County Community College*



Roger McIntyre <i>East Carolina University</i>	Yue Pan <i>University of Dayton</i>	Roberta Schultz <i>Western Michigan University-Grand Rapids</i>	Dan Toy <i>California State University-Chico</i>
Jane McKay-Nesbitt <i>Bryant University</i>	Anil Pandya <i>Northeastern Illinois University</i>	Kim Sebastiano <i>Cleveland State University</i>	Sue Umashankar <i>University of Arizona</i>
Havva Jale Meric <i>East Carolina University</i>	Vladimir Pashkevich <i>Marymount Manhattan College</i>	Lisa Simon <i>California Polytechnic State University</i>	Ann Veeck <i>Western Michigan University-Kalamazoo</i>
Matt Meuter <i>California State University-Chico</i>	Thomas Passero <i>Owens Community College</i>	Kimberly Smith <i>County College of Morris</i>	Bronis Verhage <i>Georgia State University</i>
Fekri Meziou <i>Augsburg College</i>	Bill Peterson <i>University of Texas-Austin</i>	Julie Sneath <i>University of South Alabama</i>	Judy Wagner <i>East Carolina University</i>
Jennie Mitchell <i>Northern Arizona University</i>	Chuck Pickett <i>Washington State University-Vancouver</i>	Gonca Soysal <i>University of Texas-Dallas</i>	Joan Williams <i>Northeastern State University</i>
Rex Moody <i>University of Colorado</i>	Susie Pryor <i>Washburn University</i>	Pat Spirou <i>Southern New Hampshire University</i>	Kathleen Williamson <i>University of Houston-Clear Lake</i>
Robert Morris <i>Florida State University at Jacksonville</i>	Abe Qastin <i>Lakeland College</i>	Martin St. John <i>Westmoreland County Community College</i>	Lauren Wright <i>California State University-Chico</i>
Farrokh Moshiri <i>University of California-Riverside</i>	Kristen Regine <i>Johnson &amp; Wales University</i>	Angela Stanton <i>Radford University</i>	Lan Wu <i>California State University-East Bay</i>
Gordon Mosley <i>Troy University</i>	Timothy Reisenwitz <i>Valdosta State University</i>	Susan Stanix <i>Delaware County Community College</i>	Srdan Zdravkovic <i>Saint Louis University</i>
James Muncy <i>Valdosta State University</i>	Alicia Revely <i>Cincinnati State Community College</i>	John Striebich <i>Monroe Community College</i>	James Zemanek <i>East Carolina University</i>
Suzanne Murray <i>Wilkes University</i>	Kim Richmond <i>Saint Joseph's University</i>	Andrei Strijnev <i>University of Texas-Dallas</i>	Christopher Ziemnowicz <i>University of North Carolina-Pembroke</i>
Paul Myer <i>University of Maine</i>	Sandra Robertson <i>Thomas Nelson Community College</i>	Randy Stuart <i>Kennesaw State University</i>	Lisa Zingaro <i>Oakton Community College</i>
Edwin Nelson <i>Westmoreland County Community College</i>	Bruce Robertson <i>San Francisco State University</i>	Steve Taylor <i>Illinois State University</i>	
Jennifer Nelson <i>California State University-Chico</i>	Dennis Rosen <i>University of Kansas</i>	Scott Thorne <i>Southeast Missouri State University</i>	
Eric Newman <i>California State University-San Bernardino</i>	Kathryn Schifferle <i>California State University-Chico</i>	Hsin-Min Tong <i>Radford University</i>	

La sección precedente muestra el gran volumen de realimentación y opiniones sobre el desarrollo incorporadas a este proyecto y agradecemos profundamente a las numerosas personas que compartieron sus ideas con nosotros. La revisión de un libro o de su material complementario requiere mucha energía y atención. Nos complace que muchos de nuestros colegas hayan dedicado tiempo a ello. Sus comentarios nos inspiraron para hacer nuestro mejor esfuerzo.

La siguiente es una lista de los revisores que contribuyeron a las primeras diez ediciones de este libro:

Nadia J. Abgrab	Linda Anglin	Gerard Athaide	A. Diane Barlar
Kerri Acheson	Ismet Anitsal	Andy Aylesworth	James H. Barnes
Roy Adler	William D. Ash	Patricia Baconride	Karen Becker-Olsen
Christie Amato	Corinne Asher	Siva Balasubramanian	Frederick J. Beier

Thom J. Belich	Irene Dickey	Mike Hyman	Michael R. Luthy
Joseph Belonax	Paul Dion	Rajesh Iyer	Richard J. Lutz
Thomas M. Bertsch	William B. Dodds	Donald R. Jackson	Marton L. Macchiete
Parimal Bhagat	James H. Donnelly	Kenneth Jameson	Rhonda Mack
Carol Bienstock	Michael Drafke	David Jamison	Patricia Manninen
Kevin W. Bittle	Lawrence Duke	Deb Jansky	Kenneth Maricle
Christopher Blocker	Bob Dwyer	Keith Jones	Tom Marshall
Jeff Blodgett	Eddie V. Easley	James C. Johnson	Elena Martinez
Nancy Bloom	Eric Ecklund	Wesley Johnston	Carolyn Massiah
Charles Bodkin	Roger W. Egerton	Robert Jones	Tamara Masters
Larry Borgen	Steven Engel	Mary Joyce	Charla Mathwick
Koren Borges	Barbara Evans	Jacqueline Karen	Michael Mayo
Nancy Boykin	Ken Fairweather	Janice Karlen	James McAlexander
Thomas Brashear	Larry Feick	Sudhir Karunakaran	Peter J. McClure
Martin Bressler	Lori Feldman	Rajiv Kashyap	Phyllis McGinnis
Bruce Brown	Kevin Feldt	Herbert Katzenstein	Jim McHugh
William Brown	Karen Flaherty	Philip Kearney	Gary F. McKinnon
William G. Browne	Theresa Flaherty	George Kelley	Ed McLaughlin
Judy Bulin	Elizabeth R. Flynn	Katie Kemp	Jo Ann McManamy
David J. Burns	Charles Ford	Ram Kesaran	Kristy McManus
Alan Bush	Renee Foster	Roy Klages	Bob McMillen
Stephen Calcich	Judy Foxman	Douglas Kornemann	Samuel E. McNeely
William J. Carner	Donald Fuller	Kathleen Krentler	Lee Meadow
Larry Carter	Stan Garfunkel	Terry Kroeten	James Meszaros
Gerald O. Cavallo	Stephen Garrott	Anand Kumar	George Miaoulis
Carmina Cavazos	Glen Gelderloos	Nanda Kumar	Soon Hong Min
S. Tamer Cavusgil	David Gerth	Michelle Kunz	Ronald Michaels
Bruce Chadbourne	James Ginther	Ann Kuzma	Herbert A. Miller
S. Choi Chan	Susan Godar	John Kuzma	Stephen W. Miller
Sang Choe	Dan Goebel	Priscilla LaBarbera	Theodore Mitchell
Kay Chomic	Marc Goldberg	Duncan G. LaBay	William G. Mitchell
Melissa Clark	Leslie A. Goldgehn	Christine Lai	Steven Moff
Mark Collins	Kenneth Goodenday	Jay Lambe	Kim Montney
Howard Combs	Darrell Goudge	Tim Landry	Melissa Moore
Clare Comm	James Gould	Jane Lang	Linda Morable
Clark Compton	Kimberly Grantham	Irene Lange	Fred Morgan
Mary Conran	Nancy Grassilli	Richard Lapidus	Gordon Mosley
Cristanna Cook	Barnett Greenberg	Donald Larson	William Motz
Sherry Cook	James L. Grimm	Ron Larson	Donald F. Mulvihill
John Coppett	Pamela Grimm	Ed Laube	James Munch
John Cox	Pola B. Gupta	J. Ford Laumer	James A. Muncy
Scott Cragin	Richard Hansen	Debra Laverie	Jeanne Munger
Ken Crocker	Donald V. Harper	Marilyn Lavin	Linda Munilla
Joe Cronin	Dotty Harpool	Gary Law	Bill Murphy
James Cross	Lynn Harris	Robert Lawson	Brian Murray
Lowell E. Crow	Robert C. Harris	Wilton Lelund	Janet Murray
Brent Cunningham	Ernan Haruvy	Karen LeMasters	Keith Murray
John H. Cunningham	Santhi Harvey	Richard C. Leventhal	Joseph Myslivec
Bill Curtis	Ron Hasty	Leonard Lindenmuth	Sunder Narayanan
Bob Dahlstrom	James A. Henley, Jr.	Ann Little	Bob Newberry
Dan Darrow	Ken Herbst	Eldon L. Little	Donald G. Norris
Neel Das	Jonathan Hibbard	Yunchuan Liu	Carl Obermiller
Hugh Daubek	Richard M. Hill	James Lollar	Dave Olson
Martin Decatur	Nathan Himelstein	Paul Londrigan	James Olver
Francis DeFea	Donald Hoffer	Lynn Loudenback	Ben Oumlil
Joseph Defilippe	Al Holden	Ann Lucht	Notis Pagiavlas
Linda M. Delene	Fred Honerkamp	Harold Lucius	Allan Palmer
Tino DeMarco	Kristine Hovsepian	Mike Luckett	Dennis Pappas
Jobie Devinnery-Walsh	Jarrett Hudnal	Robert Luke	June E. Parr



Philip Parron	Tom Rossi	Craig Stacey	Mark Weber
David Terry Paul	Vicki Rostedt	Miriam B. Stamps	Don Weinrauch
Richard Penn	Heidi Rottier	Cheryl Stansfield	Robert S. Welsh
John Penrose	Larry Rottmeyer	Joe Stasio	Ron Weston
William Pertula	Robert W. Ruekert	Tom Stevenson	Michelle Wetherbee
Michael Peters	Maria Sanella	Kathleen Stuenkel	Sheila Wexler
Susan Peterson	Charles Schewe	Scott Swan	Max White
Renee Pfeifer-Luckett	Starr F. Schlobohm	Rick Sweeney	James Wilkins
William S. Piper	Robertta Schultz	Michael Swenson	Erin Wilkinson
Stephen Pirog	Lisa M. Sciulli	Robert Swerdlow	Janice Williams
Gary Poorman	Stan Scott	Vincent P. Taiani	Kaylene Williams
Vonda Powell	Eberhard Seheuling	Clint Tankersley	Robert Williams
Carmen Powers	Harold S. Sekiguchi	Ruth Taylor	Jerry W. Wilson
Joe Puzi	Doris M. Shaw	Andrew Thacker	Joseph Wisenblit
Edna Ragins	Eric Shaw	Tom Thompson	Robert Witherspoon
Priyali Rajagopal	Ken Shaw	Dan Toy	Van R. Wood
Daniel Rajaratnam	Dan Sherrel	Fred Trawick	Wendy Wood
James P. Rakowski	Philip Shum	Thomas L. Trittipo	Kim Wong
Rosemary Ramsey	Susan Sieloff	Gary Tucker	Lauren Wright
Barbara Ribbens	Bob E. Smiley	Sue Umashankar	William R. Wynd
Cathie Rich-Duval	Allen Smith	Bronis J. Verhage	Poh-Lin Yeoh
Joe Ricks	David Smith	Ottilia Voegtli	Mark Young
Heikki Rinne	Kimberly D. Smith	Jeff von Freymann	Sandra Young
Linda Rochford	Ruth Ann Smith	Gerald Waddle	Gail M. Zank
William Rodgers	Sandra Smith	Randall E. Wade	Leon Zurawicki
Jean Romeo	Norman Smothers	Blaise Waguespack, Jr.	
Teri Root	James V. Spiers	Harlan Wallingford	

Vaya nuestro agradecimiento especial a Erin Steffes de la Towson University que aceptó la responsabilidad de desarrollar nuestro producto *Connect Marketing*. Su diligencia y atención al detalle han creado un componente digital extraordinario para nuestro paquete que realmente mejora la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. ¡Nos entusiasmó tenerla en nuestro equipo!

Nuestro colaborador de mucho tiempo, Michael Vessey, encabezó nuestros esfuerzos en el Manual del profesor, las Actividades en el aula, el Paquete de supervivencia del profesor y el banco de pruebas. Además, proporcionó casos, ayuda en la investigación y muchas imágenes especiales. Michael es un consultor de aprendizaje y educación extraordinario que ha aportado un gran conocimiento del marketing y las técnicas pedagógicas contemporáneas a nuestro proyecto.

Vaya también nuestro agradecimiento para los numerosos colegas que contribuyeron al texto, casos y material complementario. Entre ellos, se incluyen Linda Rochford, de la University of Minnesota, Duluth; Kevin Upton, de la University of Minnesota-Twin Cities; Nancy Nentl, de la Metropolitan State University; David Brennan, de la University of St. Thomas; Leslie Kendrik de John Hopkins University; Lau Geok Theng de la National University of Singapore, y Leigh McAlister de la University of Texas en Austin. Anders Sandholm, Ann Ford, Kim Ballard, Lydia MacKenzie, Steven Rudelius y Thomas Rudelius colaboraron con el Banco de pruebas. Rick Armstrong de Armstrong Photography, Nick Kaufman y Michelle Morgan de NKP Media, Bruce McLean de World Class Communication Technologies, Paul Fagan de Fagan Productions, Dan Hundley y George Heck de Token Media, Martin Walter de White Room Digital, Scott Bolin de Bolin Marketing, Dan Stephenson de Philadelphia Phillies y Andrew Schones of Pure Imagination produjeron los videos.

Muchos hombres y mujeres de negocios también nos proporcionaron ayuda considerable, al hacer que estuviera disponible para nosotros información que aparece en el libro, videos y sus complementos —gran parte de ella, por primera vez en un texto universitario—. Nuestra gratitud para David Ford y Don Rylander, de Ford Consulting Group; Mark Rehborg, de Tony's Pizza; Ann Hand y Kathy Seegebrecht, de BP; Kimberly Mosford y Ryan Schroeder, de Business

Incentives; Vivian Callaway, Sandy Proctor y Anna Stoesz, de General Mills; David Windorski, Tom Barnidge y Erica Scheibel, de 3M; Nicholas Skally, Jeremy Stonier y Joe Olivas de Prince Sports; David Montgomery, David Buck y Bonnie Clark de Philadelphia Phillies; Todd Schaeffer, Amber Arnseth y Chris Deets de Activeion Cleaning Solutions; Ian Wolfman de imc2; Brian Niccol de Pizza Hut; Stan Jacot de ConAgra Snack Foods; Kim Nagele de JCPenney, Inc.; Charles Besio de la Sewell Automotive Group, Inc.; Lindsey Smith de GE Healthcare; Beverly Roberts de U. S. Census Bureau; Jennifer Gebert de Ghirardelli Chocolate Company; Michael Kuhl de 3M Sports and Leisure; Kerry Barnett de Valassis Communications; Sheryl Adkins-Green de Mary Kay, Inc.; Mattison Crowe de Seven Cycles, Inc.; Jeff Gerst, Holly Matson, Nick Naumann y Dane Hartzell de Bolin Marketing; Jennifer Katz, Amanda Axvig y Brian Stucky de AOI Marketing, y Nelson Ng de Dundas Data Visualization, Inc.

El apoyo del personal de la Southern Methodist University, la University of Denver y la University of Minnesota resultó esencial. Reconocemos agradecidos la ayuda de Wanda Hanson, Jeanne Milazzo, Candi Duke, Gloria Valdez y Jill Johnson por sus múltiples contribuciones.

La revisión de los incontables detalles relacionados con el diseño, las imágenes, la redacción y los cambios de último minuto para asegurar ejemplos oportunos es esencial para un texto acertado y exacto. Esto también implica la coordinación de las actividades de autores, diseñadores, editores, formadores y especialistas de producción. Christine Vaughan nuestra gerente jefe del proyecto, del personal de producción de McGraw-Hill/Irwin, y la consultora editorial Gina Huck Siegert de Imaginative Solutions, Inc., aportaron la supervisión y el apoyos necesarios, junto con un refrescante sentido del humor, a menudo frente a fechas de entrega muy complicadas. Les reiteramos nuestro agradecimiento.

Por último, deseamos expresar nuestra gratitud por el trabajo profesional del personal de McGraw-Hill/Irwin. Terminar esta obra y gran parte de su material complementario requirió la atención y dedicación de muchos empleados de las áreas editorial y de producción, marketing e investigación. Nuestro equipo en Burr Ridge incluyó a Paul Ducham, Sankha Basu, Sean Pankuch, Matt Baldwin, Carol Bielski, Jeremy Cheshareck, Joyce Chappetto, Sue Lombardi, Danielle Xu, Liz Steiner y muchos otros. Además, Michael Hruby brindó atención constante a los elementos fotográficos de la obra. La administración de los incontables detalles del libro, el material complementario y la tecnología de apoyo se ha vuelto una tarea increíblemente compleja. Agradecemos a todas esas personas su esfuerzo.

Roger A. Kerin  
Steven W. Hartley  
William Rudelius

# CONTENIDO BREVE

## Parte 1

### Inicio del proceso de marketing

- 1 Creación de valor y de relaciones con los clientes a través del marketing 3
- 2 Creación de estrategias de marketing y organizacionales exitosas 25  
    *APÉNDICE A Creación de un plan de marketing eficaz 50*
- 3 Escanear el entorno del marketing 65
- 4 Ética y responsabilidad social en el marketing 91

## Parte 2

### Percepción de los compradores y los mercados

- 5 Comprensión del comportamiento de los consumidores 115
- 6 Comprensión de las organizaciones como consumidores 141
- 7 Comprensión y contacto con los mercados y consumidores globales 163

## Parte 3

### Aprovechamiento de las oportunidades de marketing

- 8 Investigación de mercados: de las ideas de los consumidores a las acciones 199
- 9 Segmentación, posicionamiento y selección de mercados meta 227

## Parte 4

### Satisfacción de las oportunidades de marketing

- 10 Desarrollo de nuevos productos y servicios 257
- 11 Administración exitosa de productos, servicios y marcas 279
- 12 Administración de servicios 307
- 13 Creación de la base de precios 331
- 14 Determinación del precio final 357  
    *APÉNDICE B Aspectos financieros del marketing 382*
- 15 Administración de los canales de marketing y cadenas de suministro 391
- 16 Ventas al detalle 417
- 17 Comunicaciones de marketing integrado y marketing directo 449
- 18 Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas 475
- 19 Uso de las redes sociales para relacionarse con los consumidores 511
- 20 Ventas personales y administración de ventas 537

## Parte 5

### Administración del proceso de marketing

- 21 Implementación del marketing interactivo y multicanal 571
- 22 Integración de todos los esfuerzos: el proceso estratégico de marketing 595  
    *APÉNDICE C Planificación de una carrera en marketing 628*  
    *APÉNDICE D Casos alternos 648*

Glosario 682

Respuestas a repaso de conceptos 694

Créditos 705

Índice analítico 709

# CONTENIDO

## Parte 1 Inicio del proceso de marketing



### 1 CREACIÓN DE VALOR Y DE RELACIONES CON LOS CLIENTES A TRAVÉS DEL MARKETING 3

Descubrir cómo estudian los estudiantes universitarios ayuda a 3M a lanzar un producto nuevo 3

Descubrimiento de las necesidades de estudio de los estudiantes 3

Satisfacer las necesidades de estudio de los universitarios 3

¿Qué es el marketing? 4

El marketing y la carrera del lector 4

Marketing: generación de beneficios para la organización, sus grupos de interés y la sociedad 5

Los diversos factores que influyen en las actividades de marketing 5

**Temas de marketing: Cuando su profesor le diga que no le fue muy bien . . . ¡Todavía hay esperanza! ¡Y quizá una fortuna! 6**

Requisitos para que se dé el marketing 7

Forma en la que el marketing determina y satisface las necesidades de los consumidores 8

Identificación de las necesidades de los consumidores 8

El desafío: satisfacer las necesidades de los consumidores con nuevos productos 8

Satisfacción de las necesidades de los consumidores 10

El programa de marketing: cómo se establecen relaciones con los clientes 11

Valor para el cliente y relaciones con los clientes 11

Marketing de relaciones y programa de marketing 12

El programa de marketing 13

El programa de marketing de 3M para ayudar a los universitarios a estudiar mejor 13

Cómo llegó a adquirir tanta importancia el marketing 15

Evolución de la orientación al mercado 15

Ética y responsabilidad social: cómo equilibrar los intereses de los distintos grupos 17

Amplitud y profundidad del marketing 18

Repaso de los objetivos de aprendizaje 20

Términos importantes 21

Aplicación de los conocimientos de marketing 21

Creación de su plan de marketing 21

**Caso en video 1 Marcatextos fluorescente con banderitas Post-it® de 3M: Ampliación del concepto 22**



### 2 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y ORGANIZACIONALES EXITOSAS 25

¿Quiere ser un emprendedor?

¡Saque la mejor calificación en un curso por correspondencia sobre producción de helados! 25

Organizaciones actuales 26

Tipos de organizaciones 26

¿Qué es estrategia? 26

**Toma de decisiones responsables: Aplicar la capacidad emprendedora social para ayudar a las personas 27**

Estructura de las organizaciones actuales 27

Estrategia en las organizaciones visionarias 29

Fundamento organizacional: ¿por qué existe? 29

Dirección organizacional: ¿qué hará? 30

**Temas de marketing: El lanzamiento de Netflix y su modelo de negocio en continuo cambio 31**

Estrategias organizacionales: ¿cómo lo hará? 32

Seguimiento de la dirección estratégica con los tableros de control de marketing 33

**Uso de tableros de control de marketing: ¿Cómo les va a Ben & Jerry's? 34**

Establecimiento de una dirección estratégica 35

Una mirada al entorno: ¿dónde estamos hoy? 35

Estrategias de crecimiento: ¿adónde queremos ir? 36

El proceso de marketing estratégico 40

Proceso de marketing estratégico: fase de planificación 40

Proceso de marketing estratégico: fase de implementación 43

Proceso de marketing estratégico: fase de evaluación 44

Repaso de los objetivos de aprendizaje 46

Términos importantes 47

Aplicación de los conocimientos de marketing 47

Creación de su plan de marketing 47

Caso en video 2 IBM: Estrategia para construir un "planeta más inteligente" 48

APÉNDICE A Creación de un plan de marketing eficaz 50



### 3 ESCANEAR EL ENTORNO DEL MARKETING 65

¿Cuál es la nación más grande del mundo? ¡La nación social creada por Facebook! 65

Facebook y la influencia de las fuerzas del entorno 65

A dónde se dirigen la red social y Facebook 65

Escaneo del entorno 66

Seguimiento o rastreo de las tendencias del entorno 66

Escaneo del entorno del mercado actual 67

Fuerzas sociales 68

Características demográficas 68

**Toma de decisiones responsables: ¡Los jóvenes del milenio van a cambiar el mundo por medio de la sustentabilidad ambiental! 71**

Cultura 73

Fuerzas económicas 75

Condiciones macroeconómicas 75

Ingresos de los consumidores 76

**Actividades en línea: Hay 65 tipos de localidades, ¿cuál es la suya? 77**

Fuerzas tecnológicas 78

La tecnología del mañana 78

Efectos de la tecnología en la determinación de valor para el consumidor 79

Tecnologías electrónicas de negocios 80

Fuerzas competitivas 80

Formas alternativas de competencia 80

Componentes de la competencia 81

Las pequeñas empresas como competidoras 81

Fuerzas reguladoras 82

Protección de la competencia 82

Leyes relacionadas con los productos 82

Leyes relacionadas con la fijación de precios 84

Leyes relacionadas con la distribución 84

Leyes relacionadas con la publicidad y promoción 84

**Temas de marketing: Rastreo en línea: la FTC anima a la autorregulación 85**

Control a través de la autorregulación 86

Repaso de los objetivos de aprendizaje 86

Términos importantes 87

Aplicación de los conocimientos de marketing 87

Creación de su plan de marketing 87

Caso en video 3 Geek Squad: un negocio novedoso para un ambiente nuevo 88



### 4 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARKETING 91

Anheuser-Busch quiere algo más que satisfacer el paladar 91

Naturaleza e importancia de la ética en el marketing 92

Marco ético/legal en el marketing 92

Percepciones actuales del comportamiento ético 93

Comprensión del comportamiento ético en el marketing 93

Cultura y normas sociales 93

Cultura de negocios y prácticas industriales 94

**Toma de decisiones responsables: Conciencia corporativa en la guerra de las colas 96**

**Actividades en línea: El índice de percepciones de corrupción 97**

Cultura y expectativas corporativas 97

Filosofía moral personal y comportamiento ético 98

Comprensión de la responsabilidad social en el marketing 100

Tres conceptos de responsabilidad social 100

**Temas de marketing: ¿Cambiarán de marca los consumidores por una causa? Sí, siempre que... 103**

Auditoría social: hacer el bien por sentirse bien 103

Del otro lado de la mesa: ética y responsabilidad social de los consumidores 104

Repaso de los objetivos de aprendizaje 105

Términos importantes 106

Aplicación de los conocimientos de marketing 106

Creación de su plan de marketing 107

Caso en video 4 Toyota: fabricar automóviles más limpios y ecológicos 107

Caso latinoamericano A Palomitas para microondas ACT II. El reto de la distribución en México y de los hábitos de compra y consumo de los mexicanos 110

## Parte 2 Percepción de los compradores y los mercados



### 5 COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES 115

¿Quiénes compran automóviles nuevos? Pregúntenles a ellas 115

Proceso de decisión y experiencia de compra de los consumidores 116



Reconocimiento del problema: percepción de una necesidad 116  
 Búsqueda de información: búsqueda de valor 116  
 Evaluación de alternativas: evaluación en búsqueda de valor 117  
 Decisión de compra: compra de valor 118  
 Comportamiento posterior a la compra: valor de consumo o uso 118

**Temas de marketing: El valor para la empresa de un cliente satisfecho 119**

Grado de participación y variantes de la solución de problemas 119  
 Influencias situacionales 121

Influencias psicológicas en el comportamiento de los consumidores 121

Motivación y personalidad 122  
 Percepción 123

**Toma de decisiones responsables: La ética de los mensajes subliminales 124**

Aprendizaje 125  
 Valores, creencias y actitudes 126

**Actividades en línea: Identifique su perfil VALS: ¿qué le motiva? 127**

Estilo de vida 127

Influencias socioculturales en el comportamiento de los consumidores 129

Influencia personal 129

**Temas de marketing: BzzAgent: la experiencia de la murmuración 130**

Grupos de referencia 131  
 Influencia familiar 131  
 Clase social 133  
 Cultura y subcultura 133

Repaso de los objetivos de aprendizaje 136

Términos importantes 136

Aplicación de los conocimientos de marketing 137

Creación de su plan de marketing 137

*Caso en video 5 Groupon: ayudar a los consumidores en sus decisiones de compra 137*



## 6 COMPRENSIÓN DE LAS ORGANIZACIONES COMO CONSUMIDORES 141

La compra de papel es una decisión de negocios global en JCPenney 141

Naturaleza y magnitud de los mercados organizacionales 142

Mercados industriales 142

Mercados de revendedores 142

Mercados gubernamentales 143

Mercados organizacionales globales 143

Medición de los mercados industriales, de revendedores y gubernamentales nacionales y globales 143

Características de la compra organizacional 144

Características de la demanda 145

Magnitud del pedido o compra 145

Número de compradores potenciales 146

Objetivos de las compras organizacionales 146

Criterios de las compras organizacionales 146

**Actividades en línea: La diversidad en sus proveedores es una iniciativa estratégica en AT&T 147**

Relaciones comprador-vendedor y sociedades de abasto 147

**Temas de marketing: La colaboración de Harley-Davidson con sus proveedores crea valor para el cliente . . . y viajes estupendos 148**

**Toma de decisiones responsables: Adquisición para el crecimiento sustentable 149**

Centros de compras: grupos transfuncionales 149

Etapas del proceso de compra organizacional 152

Etapas del proceso de compras organizacionales 152

Compra de un sistema automatizado de control 152

Compras en línea en los mercados organizacionales 155

Importancia de las compras en línea en los mercados organizacionales 155

Mercados electrónicos: mercados organizacionales virtuales 155

**Temas de marketing: eBay representa negocios para los emprendedores 156**

Subastas en línea en los mercados organizacionales 156

Repaso de los objetivos de aprendizaje 158

Términos importantes 158

Aplicación de los conocimientos de marketing 159

Creación de su plan de marketing 159

*Caso en video 6 Trek: fabricar mejores bicicletas a través de las compras organizacionales 159*



## 7 COMPRENSIÓN Y CONTACTO CON LOS MERCADOS Y CONSUMIDORES GLOBALES 163

Cómo Dell, Inc. desarrolló un negocio de miles de millones de dólares en India 163

Dinámica del comercio mundial 164

Flujos del comercio mundial 164

Ventaja competitiva de los países 165

Marketing en un mundo económico sin fronteras	167
Declive del proteccionismo económico	167
<b>Toma de decisiones responsables: Ética global y economía global: el caso del proteccionismo</b>	<b>169</b>
Aumento de la integración económica	169
Una nueva realidad: la competencia global entre firmas globales para consumidores globales	171
<b>Temas de marketing: El "adolescente global": un mercado de dos mil millones de consumidores con 250 mil millones de dólares para gastar</b>	<b>173</b>
Surgimiento de un mercado global conectado en red	173
Análisis ambiental global	174
Diversidad cultural	174
Consideraciones económicas	178
Clima político-regulatorio	181
<b>Actividades en línea: Comprobación del riesgo político de un país</b>	<b>182</b>
Comparación de las estrategias de entrada en el mercado global	182
Exportación	182
Licencias	183
<b>Temas de marketing: Cosméticos creativos y marketing de exportación creativo en Japón</b>	<b>184</b>
Empresas conjuntas	184
Inversión directa	185
Preparación de un programa de marketing mundial	185
Estrategias de producto y promoción	185
Estrategia de distribución	187
Estrategia del precio	188
Repaso de los objetivos de aprendizaje	188
Términos importantes	189
Aplicación de los conocimientos de marketing	189
Creación de su plan de marketing	189
<i>Caso en video 7 Tiras nasales Breathe Right: iniciativa de venta global</i>	<i>190</i>
Caso latinoamericano B Un mercado en crecimiento: la mayonesa en Chile	192

Cómo las evaluaciones de pruebas y los estudios de seguimiento reducen los riesgos de filmación	199
¿Qué hay en el título de una película?	199
Los riesgos en las películas impactantes de hoy y mañana	199
Transformar los resultados de la investigación de mercados en acciones	200
Función de la investigación de mercados	200
¿Qué es una investigación de mercados?	200
Los retos de hacer una buena investigación de mercados	200
Método de investigación de mercados de cinco pasos para adoptar mejores decisiones	201
Paso 1: Definición del problema	201
Establecimiento de los objetivos de investigación	201
Identificación de posibles acciones de marketing	202
Paso 2: Desarrollo del plan de investigación	202
Especificación de restricciones	203
Identificación de datos necesarios para las acciones de marketing	203
Determinación de cómo se recolectarán los datos	203
Paso 3: Recolección de información relevante	204
Datos secundarios: internos	204
Datos secundarios: externos	205
Ventajas y desventajas de los datos secundarios	205
<b>Actividades en línea: Bases de datos en línea y recursos útiles para los mercadólogos</b>	<b>206</b>
Datos primarios: observación del comportamiento	206
Datos primarios: pregunte a los consumidores	208
<b>Temas de marketing: Buy•ology: cómo intenta entender a los consumidores el neuromarketing</b>	<b>209</b>
Datos primarios: otras fuentes	213
<b>Uso de tableros de control de marketing: ¿Funcionan bien los programas de redes sociales de Carmex?</b>	<b>214</b>
<b>Toma de decisiones responsables: No más secretos personales: la desventaja de la búsqueda y el procesamiento de datos</b>	<b>217</b>
Ventajas y desventajas de los datos primarios	217
Paso 4: Desarrollo de hallazgos	217
Análisis de los datos	217
Presentación de los hallazgos	218
Paso 5: Aplicación de acciones de marketing	219
Emita recomendaciones de acción	219
Ejecución de las recomendaciones de acción	219
Evaluación de los resultados	220
Técnicas para pronosticar ventas	220
Opiniones de quien toma la decisión	220
Encuestas a grupos informados	221
Métodos estadísticos	221

## Parte 3 Aprovechamiento de las oportunidades de marketing



### 8 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: DE LAS IDEAS DE LOS CONSUMIDORES A LAS ACCIONES 199

Repaso de los objetivos de aprendizaje 222  
 Términos importantes 223  
 Aplicación de los conocimientos de marketing 223  
 Creación de su plan de marketing 223

*Caso en video 8 Carmex: aprovechar Facebook para la investigación de mercados 224*



## 9 SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y SELECCIÓN DE MERCADOS META 227

Zappos.com: "La empresa de servicios que casualmente vende zapatos..." 227

Una estrategia precisa de segmentación del mercado 227  
 Proporcionar el servicio WOW al cliente 227

¿Por qué segmentar los mercados? 228  
 Qué significa la segmentación de mercados 228  
 Cuándo y cómo segmentar los mercados 229

Pasos de la segmentación y definición de mercados objetivo 232

Paso 1: Agrupar a los clientes potenciales en segmentos 232

**Actividades en línea: ¿A qué "manada" pertenece usted? 234**

Paso 2: Agrupar en categorías los productos que se van a vender 238

Paso 3: Elaboración de la matriz o red mercado-producto y una estimación del tamaño del mercado 239

Paso 4: Selección de mercados meta (objetivo) 240

Paso 5: Empezar acciones de marketing para llegar a los mercados meta (objetivo) 241

**Temas de marketing: Estrategia de segmentación de Apple: Camp Runamok queda atrás 243**

Sinergias de mercado-producto: una acción equilibrada 244

Posicionamiento del producto 244

Dos métodos de posicionamiento de productos 244

Redacción de una declaración de posicionamiento 245

Posicionamiento de productos con mapas perceptual 245

Un mapa de percepciones o perceptual para reposicionar la leche con chocolate para adultos 246

Repaso de los objetivos de aprendizaje 246

Términos importantes 247

Aplicación de los conocimientos de marketing 247

Creación de su plan de marketing 247

*Caso en video 9 Prince Sports Inc.: raquetas de tenis para cada segmento 247*

Caso latinoamericano C Reeducar al consumidor: Gillette Mach3 en México 250

## Parte 4 Satisfacción de las oportunidades de marketing



## 10 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 257

La máquina de innovación de productos nuevos de Apple 257

La máquina de innovación de Apple 257

iCloud: hacia dónde se dirige el estilo de vida digital 257

¿Qué son los productos y servicios? 258

Un vistazo a bienes, servicios e ideas 258

Clasificación de los productos 258

Bienes de producción, líneas de productos y mezclas de productos 260

Cómo pueden mejorar el desempeño de un nuevo producto los tableros de control de marketing 260

**Uso de tableros de control de marketing:**

**¿Qué estados tienen un desempeño insuficiente? 261**

Nuevos productos y las razones de su éxito o fracaso 261

¿Qué es un nuevo producto? 261

**Temas de marketing: ¿Compró una combinación de computadora, cortacésped y lavavajillas? Será mejor que llame a Geek Squad 262**

**Temas de marketing: Cuando una marca nacional no funciona en un mercado desconocido 264**

¿Por qué los productos y los servicios tienen éxito o fracasan? 264

Proceso de un producto nuevo 267

Etapas 1: Desarrollo de la estrategia del nuevo producto 268

Etapas 2: Generación de ideas 268

Etapas 3: Análisis y evaluación 270

Etapas 4: Análisis de negocios 271

Etapas 5: Desarrollo 271

**Temas de marketing: Marissa Mayer: el talento detrás de la conocida página de inicio blanca de Google 272**

Etapas 6: Pruebas de mercado 272

Etapas 7: Comercialización 273

Repaso de los objetivos de aprendizaje 274

Términos importantes 275

Aplicación de los conocimientos de marketing 275

Creación de su plan de marketing 276

Caso en video 10 *Activeion Cleaning Solutions: comercializar un aparato de limpieza de alta tecnología* 276



## 11 ADMINISTRACIÓN EXITOSA DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y MARCAS 279

Gatorade: Llevar la ciencia al sudor 279

Ciclo de vida del producto 280  
 Etapa de introducción 280  
 Etapa de crecimiento 282  
 Etapa de madurez 283

**Temas de marketing: ¿El correo electrónico significa la extinción de los faxes?** 284

Etapa de decadencia 284

Algunos aspectos del ciclo de vida del producto 285

Administración del ciclo de vida del producto 288

Función de un gerente de producto 288

Modificación del producto 288

Modificación del mercado 288

**Uso de tableros de control de marketing: Identificación de su CDI y su BDI** 289

Reposicionamiento del producto 290

**Toma de decisiones responsables: Economía de reducción de tamaño para el consumidor: obtenga menos, pague más** 291

Fijación y administración de marcas 292

Personalidad de marca y valor de marca 292

Elección de un buen nombre de marca 294

**Actividades en línea: ¿Tiene alguna idea para un nombre comercial o de marca? Compruébelo** 295

Estrategias de administración de marca 295

Empaque y etiquetado 298

Creación de valor para el consumidor y de ventaja competitiva mediante empaques y etiquetas 298

**Temas de marketing: Creación de valor para el consumidor mediante el empaque: las cabezas de Pez despachan más que dulce** 299

Desafíos y respuestas para los empaques y las etiquetas 300

Garantía del producto 301

Repaso de los objetivos de aprendizaje 302

Términos importantes 302

Aplicación de los conocimientos de marketing 303

Creación de su plan de marketing 303

Caso en video 11 *Mary Kay Inc.: desarrollo de una marca para India* 303



## 12 ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS 307

Servicios: los consumidores desean experiencias auténticas 307

La singularidad de los servicios 308

Las cuatro I de los servicios 309

Continuidad del servicio 311

Clasificación de los servicios 312

**Temas de marketing: El marketing social es una obligación para las organizaciones no lucrativas** 314

Cómo compran servicios los consumidores 315

Proceso de compra 315

Evaluación de la calidad del servicio 316

**Actividades en línea: ¿Cómo vigila una falla en el servicio? ¡Mediante el monitoreo de medios!** 317

Contacto con el cliente y marketing de relaciones 317

Administración del marketing de los

servicios 319

Producto (servicio) 319

Precio 320

Canal de distribución 320

Promoción 321

Personas 322

Presentación 323

Proceso 323

**Uso de tableros de control de marketing: ¿Los vuelos de JetBlue se llenan de manera rentable?** 324

Los servicios en el futuro 325

Repaso de los objetivos de aprendizaje 325

Términos importantes 326

Aplicación de los conocimientos de marketing 326

Creación de su plan de marketing 327

Caso en video 12 *Philadelphia Phillies Inc.: curso introductorio de marketing en los deportes* 327



## 13 CREACIÓN DE LA BASE DE PRECIOS 331

Cuando una madre no era quien sabía más: ¡El lanzamiento de stubhub.com! 331

Un plan para comenzar 331

Cómo funciona ahora StubHub 331

Naturaleza e importancia del precio 332

¿Qué es un precio? 332

**Temas de marketing: Cómo aplanar el mundo afecta los ingresos y los costos: Infosys Technologies, Ltd., Intel, China Mobile, IKEA... y usted** 334



Precio y mercado mundial 334  
Precio como indicador del valor 334

**Temas de marketing: Sudaderas con gorro American Eagle "compre una, obtenga una gratis": ¿una ganga? 336**

El precio en la mezcla de marketing 336

Paso 1: Identificar objetivos y las restricciones de la fijación de precios 337

Identificación de los objetivos de la fijación de precios 337

Identificación de las restricciones de la fijación de precios 338

**Temas de marketing: El impacto revolucionario de la estrategia "precios bajos siempre" de Walmart 341**

Paso 2: Estimar la demanda y los ingresos 342

Fundamentos para estimar la demanda 342

Fundamentos del cálculo de los ingresos 343

Paso 3: Determinar las relaciones de costo, volumen y utilidades 347

La importancia de controlar los costos 347

Análisis marginal y maximización de utilidades 348

Análisis de punto de equilibrio 348

Repaso de los objetivos de aprendizaje 352

Términos importantes 353

Aplicación de los conocimientos de marketing 353

Creación de su plan de marketing 354

*Caso en video 13 Washburn Guitars: uso de puntos de equilibrio para tomar decisiones de fijación de precios 354*



## 14 DETERMINACIÓN DEL PRECIO FINAL 357

VIZIO Inc.: donde la visión se encuentra con el valor™ en televisores de alta definición con pantalla plana 357

Paso 4: Selección de un nivel de precio aproximado 358

Estrategias orientadas a la demanda 358

**Temas de marketing: La lección para Energizer en lo que respecta a la percepción de precios: "el valor está en los ojos de quien lo mira" 360**

Estrategias orientadas a costos 361

Estrategias orientadas a la utilidad 363

Estrategias de fijación de precio orientadas a la competencia 365

Paso 5: Determinación del precio de lista o cotizado 366

**Uso de tableros de control de marketing: Los precios de Red Bull, ¿están por arriba del precio de mercado, en el de mercado o por debajo del precio de mercado? 367**

Selección de una política de precios 367

Efectos de la compañía, los clientes y los competidores en la fijación de precios 368

**Toma de decisiones responsables: Fijación de precios flexible: ¿existe discriminación de raza y género cuando se negocia un automóvil nuevo? 369**

Equilibrio de los ingresos y costos incrementales 370

Paso 6: Ajustes especiales al precio de lista o cotizado 371

Descuentos 372

Rebajas 373

Ajustes geográficos 374

**Temas de marketing: Precios bajos todos los días (PBTD) en el supermercado = utilidades bajas todos los días: creación de valor para el cliente con un costo 375**

Aspectos legales y reglamentarios de los precios 375

**Actividades en línea: ¿Y usted pensaba que la definición de "gratis" es sencilla? 378**

Repaso de los objetivos de aprendizaje 378

Términos importantes 379

Aplicación de los conocimientos de marketing 379

Creación de su plan de marketing 379

*Caso en video 14 3M guante para golf Greptile Grip: fijación de precio para un producto innovador 380*

APÉNDICE B Aspectos financieros del marketing 382



## 15 ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DE MARKETING Y CADENAS DE SUMINISTRO 391

Callaway Golf: Diseño y entrega de artículos para un golf excelente 391

Naturaleza e importancia de los canales de marketing 392

Qué es un canal de distribución de marketing 392

El valor lo crean los intermediarios 392

Estructura y organización de los canales 394

Canales de marketing para bienes de consumo y servicios 394

Canales de marketing para bienes y servicios empresariales 395

Canales de marketing electrónicos 395

Marketing directo y multicanal 396



Distribución dual y alianzas estratégicas de canal 397

**Temas de marketing: Nestlé y General Mills: socios mundiales en cereales 398**

Sistemas de marketing vertical 398

Elección y administración del canal 400

Factores que afectan la elección y administración del canal de marketing 400

**Actividades en línea: Visite una tienda Apple para saber a qué se debe todo el alboroto 401**

Relaciones en los canales: conflictos y cooperación 402

**Uso de tableros de control de marketing: Ventas y utilidades de canal de Charlesburg Furniture 403**

Administración de la cadena de suministro y logística 406

Cadenas de suministro frente a canales de marketing 406

Abastecimiento de materiales, ensamble y entrega de un automóvil nuevo: la cadena de suministro automotriz 406

**Temas de marketing: La cadena de suministro integrada de IBM, una solución total para sus clientes 408**

Administración de la cadena de suministro y estrategia de marketing 408

Dos conceptos de administración de logística en la cadena de suministro 410

Concepto de “costo logístico total” 410

Concepto del “servicio al cliente” 410

**Toma de decisiones responsables: Logística a la inversa y marketing verde van de la mano en Hewlett-Packard: reciclado de e-basura 411**

Cierre del círculo: logística inversa 412

Repaso de los objetivos de aprendizaje 412

Términos importantes 413

Aplicación de los conocimientos de marketing 413

Creación de su plan de marketing 414

[Caso en video 15 Amazon: entrega de mercancías... millones de veces al día 414](#)

## 16 VENTAS AL DETALLE 417

¡A los minoristas les encantan las visitas alcalde! 417

El valor de los negocios detallistas 418

Utilidades que los negocios detallistas brindan a los consumidores 418

Impacto económico mundial de los negocios detallistas 419



Clasificación de los establecimientos

detallistas 420

Formas de propiedad 420

**Toma de decisiones responsables: El verde no solo es un color para los minoristas. ¡Es un valor! 421**

Nivel de servicio 422

Tipo de línea de mercancías 423

Detallistas fuera de las tiendas 425

Máquinas expendedoras 426

Correo directo y catálogos 427

Programas y canales televisivos de compras desde el hogar 427

Ventas al detalle en línea 428

**Actividades en línea: Para algunos consumidores, ¡comprar es un juego! 429**

Telemarketing 430

Ventas directas 430

Estrategias de los detallistas 431

Posicionamiento de un establecimiento detallista 431

Mezcla detallista 433

Naturaleza cambiante de los detallistas 437

**Uso de tableros de control de marketing: ¿Por qué las tiendas Apple podrían ser las mejores en Estados Unidos? 438**

La rueda de los detallistas 438

Ciclo de vida de los detallistas 440

Cambios futuros en el medio detallista 441

Ventas al detalle de canales múltiples 441

Administración de la experiencia del cliente 441

**Temas de marketing: El multiplicador de marketing multicanal 442**

Ventas al mayoreo 442

Mayoristas mercantiles 443

Agentes y corredores 443

Sucursales y oficinas de los fabricantes 444

Repaso de los objetivos de aprendizaje 444

Términos importantes 445

Aplicación de los conocimientos de marketing 445

Creación de su plan de marketing 445

[Caso en video 16 Mall of America®: Compras... ¡y muchísimo más! 446](#)

## 17 COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADO Y MARKETING DIRECTO 449

Participe... ¡en el Twitterverso! 449

El proceso de comunicación 450

Codificación y decodificación 451

Retroalimentación 451

Ruido 452



Los elementos promocionales 452

Publicidad 452

Venta personal 453

Relaciones públicas 453

Promoción de ventas 454

Marketing directo 455

Comunicaciones integradas de marketing:

desarrollo de la mezcla promocional 455

Público objetivo 455

Ciclo de vida del producto 456

**Temas de marketing: ¿Cómo puede llegarse a la Generación Y? ¿Con marketing móvil! 457**

Características del producto 458

Etapas de la decisión de compra 458

Estrategias de canal 459

Desarrollo de un programa IMC 461

Identificación de la audiencia meta 461

Especificación de los objetivos de la promoción 461

Determinación del presupuesto de la promoción 462

**Uso de tableros de control de marketing: ¿Cuánto debe usted gastar en programas integrados de comunicación de marketing (IMC, por sus siglas en inglés)? 463**

Selección de las herramientas promocionales correctas 464

Diseño de la promoción 464

Programación de la promoción 465

Ejecución y evaluación del programa de promoción 465

Marketing directo 467

Crecimiento del marketing directo 467

El valor del marketing directo 468

Aspectos tecnológicos, globales y éticos en el marketing directo 468

**Toma de decisiones responsables: ¿Qué información debería ser privada? 469**

Repaso de los objetivos de aprendizaje 470

Términos importantes 471

Aplicación de los conocimientos de marketing 471

Creación de su plan de marketing 471

*Caso en video 17 Mountain Dew: el uso de la IMC y los medios sociales para crear y promover un sabor nuevo 472*



## 18 PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE VENTAS Y RELACIONES PÚBLICAS 475

¿En dónde puede verse televisión? ¿En dónde no? 475

Tipos de anuncios 476

Anuncios de producto 476

Anuncios institucionales 477

Desarrollo del programa de publicidad 478

Identificación del público objetivo 478

Especificación de los objetivos de la publicidad 479

Determinación del presupuesto de la publicidad 479

**Actividades en línea: Vea sus anuncios favoritos del Super Bowl ¡una y otra vez! 480**

Diseño del anuncio 480

Selección de los medios adecuados 483

Diferentes alternativas de medios 484

**Uso de tableros de control de marketing: ¿Cuál es la mejor manera de llegar a mil consumidores? 485**

**Toma de decisiones responsables: ¿Quién es el responsable de los fraudes en internet? 491**

Calendarización de la publicidad 492

Ejecución del programa de publicidad 493

Pruebas previas de la publicidad 493

Puesta en marcha del programa de publicidad 494

Evaluación del programa de publicidad 495

Aplicación de pruebas posteriores al anuncio 495

Realización de los cambios necesarios 495

Promoción de ventas 496

Promociones de ventas orientadas al consumidor 496

Promociones de ventas orientadas al comercio 501

Relaciones públicas 503

Herramientas de propaganda 503

Incremento del valor de la promoción 503

Establecimiento de relaciones de largo plazo con la promoción 504

Autorregulación 504

Repaso de los objetivos de aprendizaje 505

Términos importantes 505

Aplicación de los conocimientos de marketing 506

Creación de su plan de marketing 506

*Caso en video 18 Google Inc.: los anuncios correctos en el momento preciso 506*



## 19 USO DE LAS REDES SOCIALES PARA RELACIONARSE CON LOS CONSUMIDORES 511

Relacionarse con los estudiantes universitarios de hoy mediante Facebook y Twitter 511

Obtener ayuda para el día de mudanza de los estudiantes del primer año 511

La nueva era de las redes sociales 511

Comprender las redes sociales 512

¿Qué son las redes sociales? 512

Comparación de los medios de comunicación sociales y tradicionales 514

Análisis de cuatro redes sociales importantes 515  
 Facebook 515  
 Twitter 519  
 LinkedIn 520  
 YouTube 520

***Temas de marketing: ¿Cuáles son algunas de sus otras redes sociales favoritas? 522***

Integración de las redes sociales a las estrategias de marketing de hoy 522

Redes sociales y proceso estratégico de marketing 522  
 Selección de la red social 523  
 Cómo producen ventas las redes sociales 524  
 Medición de los resultados de los programas de redes sociales 525  
 Greenpeace contra Kit Kat de Nestlé: una crisis de pesadilla 527

El futuro: redes sociales + teléfonos inteligentes + aplicaciones exóticas 528  
 Convergencia de los mundos real y digital 528

***Temas de marketing: Las más geniales, salvajes, raras y... mejores... aplicaciones móviles 529***

Cómo vincula esta convergencia las redes sociales con las acciones de marketing 529  
 ¿A dónde nos dirigimos ahora? 530  
 Alcance global de las redes sociales 531

Repaso de los objetivos de aprendizaje 532  
 Términos importantes 533  
 Aplicación de los conocimientos de marketing 533  
 Creación de su plan de marketing 534

*Caso en video 19 AOI Marketing: usar Facebook para lanzar Bitter Girls® 534*



## 20 VENTAS PERSONALES Y ADMINISTRACIÓN DE VENTAS 537

Conozca al profesional de ventas de hoy 537  
 Alcance y trascendencia de las ventas personales y administración de ventas 538

Naturaleza de las ventas personales y de la administración de ventas 538  
 Las ventas se dan casi en todas partes 538  
 Ventas personales en el marketing 539  
 Creación de valor para el cliente mediante los vendedores: ventas de relación y en sociedad 539

Las diversas formas de las ventas personales 540  
 Toma de pedidos 540  
 Obtención de pedidos 541

***Temas de marketing: Cómo crear y sostener el valor para el cliente mediante ventas en equipos interdisciplinarios 542***

Personal de apoyo a ventas para clientes 542

El proceso de venta personal: Construcción de las relaciones 543

Selección de prospectos: identificar y cualificar posibles clientes 543  
 Acercamiento previo: preparación para la visita de ventas 544  
 Acercamiento: la primera impresión 545  
 Presentación: una solución a la medida de las necesidades del cliente 545

***Temas de marketing: Imagínese esto... ¡Colocar al cliente en soluciones para el cliente! 547***

Cierre: solicitar el pedido o negocio del cliente 548  
 Seguimiento: consolidación de la relación 548

El proceso de administración de ventas 549  
 Formulación del plan de ventas: fijar la dirección 549

***Toma de decisiones responsables: La ética de preguntar a los clientes por los competidores 550***

Implementación del plan de ventas: el plan en acción 553

***Actividades en línea: ¿Qué inteligencia emocional tiene? 555***

Evaluación de la fuerza de ventas: medición de resultados 556

***Uso de tableros de control de marketing: Rastreo del desempeño de los vendedores de la Moore Chemical & Sanitation Supply Inc. 557***

Automatización de la fuerza de ventas y administración de las relaciones con los clientes 558

Repaso de los objetivos de aprendizaje 559

Términos importantes 560

Aplicación de los conocimientos de marketing 560

Creación de su plan de marketing 561

*Caso en video 20 Xerox: consolidación de las relaciones con el cliente mediante la venta personal 561*

*Caso latinoamericano D ¿Canibalización o posicionamiento? 564*

## Parte 5 Administración del proceso de marketing



### 21 IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING INTERACTIVO Y MULTICANAL 571

Seven Cycles. Una bicicleta. La suya 571

Creación de valor, relaciones y experiencias de los clientes en el nuevo mercadoespacio 572

- Creación de valor para el cliente en el *mercadoespacio* 572
- Interactividad, individualidad y relaciones con los clientes en el *mercadoespacio* 573
- Creación de una experiencia del cliente en línea 575

Comportamiento del consumidor en línea y práctica del marketing en el mercadoespacio 577

- ¿Quién es el consumidor en línea? 577

**Uso de tableros de control de marketing:**

**Medición de lo "pegajoso" en Sewell Automotive Companies 578**

**Actividades en línea: ¿Es usted un omnívoro de la tecnología de información y comunicación? 579**

**Asuntos de marketing: Conozca a la mamá de internet de hoy 580**

- Qué compran los consumidores en línea 580
- Por qué los consumidores buscan y compran productos en línea 581

**Toma de decisiones responsables: ¿Quién es responsable de la privacidad y seguridad en internet? 585**

- Cuándo y dónde buscan y compran productos los consumidores en línea 586

Marketing multicanal para el consumidor en línea 586

- ¿Quién es el comprador multicanal? 586
- Implementación de marketing multicanal 587
- Repaso de los objetivos de aprendizaje 588
- Términos importantes 589
- Aplicación de los conceptos de marketing 589
- Creación de su plan de marketing 590

[Caso en video 21 Pizz e imc<sup>2</sup>: transformación en un comercializador multicanal 590](#)



## 22 INTEGRACIÓN DE TODOS LOS ESFUERZOS: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE MARKETING 595

Alcanzar al consumidor en movimiento de hoy al romper las reglas en la "Gran G" 595

- Hechos de la vida en la industria de los cereales 595
- Iniciativas creativas más allá de los cereales 596

Aspectos básicos en mercadotecnia: hacer lo que funciona y asignar recursos 596

- Encontrar y utilizar lo que en realidad funciona 597
- Asignación de los recursos de marketing mediante funciones de respuesta de ventas 598

Fase de planificación del proceso estratégico de marketing 601

- Importancia vital de las mediciones en la planificación de marketing 601
- Variedad de los planes de marketing 602
- Marcos de planificación de marketing: la búsqueda del crecimiento 602

**Temas de marketing: Una prueba a sus habilidades: ¿dónde están las sinergias? 604**

- Algunas lecciones de planificación y estrategia 606

Fase de implementación del proceso estratégico de marketing 608

- ¿El problema es la planificación o la implementación? 608

**Temas de marketing: Salió de la nada: ¡Chobani Greek Yogurt! 609**

- Énfasis creciente en la implementación de marketing 610
- Mejora de la implementación de los programas de marketing 610
- Organización para el marketing 612

Fase de evaluación del proceso estratégico de marketing 614

- Proceso de evaluación de marketing 614
- La evaluación implica el ROI, las métricas y los tableros de control 615
- Evaluación con métricas de marketing y tableros de control de marketing en General Mills 616
- Repaso de los objetivos de aprendizaje 618
- Términos importantes 618
- Aplicación de los conocimientos de marketing 619
- Creación de su plan de marketing 619

[Caso en video 22 Los Warm Delights de General Mills: ¡deliciosos y pegajosos! 619](#)

Caso latinoamericano E Relanzamiento de una marca: Dr. Scholl's 622

APÉNDICE C Planificación de una carrera en marketing 628

APÉNDICE D Casos alternos 648

- Caso D-1 Lentes de contacto MaxSight de Nike: detectando una necesidad 648
- Caso D-2 Daktronics Inc.: exhibidores globales en 68 mil millones de colores 649
- Caso D-3 Jamba Juice: escaneando el ambiente de marketing 651
- Caso D-4 Deepwater Horizon de BP: consecuencias éticas y medioambientales 652
- Caso D-5 Los Jamison compran una máquina para hacer expresos 655
- Caso D-6 Motetronix Technology: la comercialización del polvo inteligente 656

Caso D-7 Callaway Golf: el reto global 657  
Caso D-8 Muebles HOM: donde la observación  
precisa deja dinero 659  
Caso D-9 Cortadoras de pasto: retos de  
segmentación 661  
Caso D-10 Medtronic en China: donde “lo más  
simple” sirve mejor a los pacientes 662  
Caso D-11 Mascotas consentidas que viajan con  
estilo 664  
Caso D-12 DigitalThink: la comercialización de  
servicios de aprendizaje en internet (e-learning) 665  
Caso D-13 Health Cruises, Inc.: cálculo de las  
relaciones de costo, volumen y utilidad 666  
Caso D-14 Glitzz: idear una estrategia de fijación  
de precios 667  
Caso D-15 Shiseido: canalización de cosméticos en  
China 669  
Caso D-16 Dell Inc.: una fundación construida sobre  
administración de la cadena de suministro 671

Caso D-17 Trader Joe's: valor exclusivo 672  
Caso D-18 Banyan Tree Holdings: creación de una  
marca con IMC 673  
Caso D-19 La Corporación Target: publicidad  
ganadora de premios 676  
Caso D-20 Muebles Morgantown: haciendo  
equilibrios de promoción 677  
Caso D-21 Crate and Barrel: multicanal de  
comercialización 679  
Caso D-22 Naked® Juice: estrategia para el  
crecimiento 680

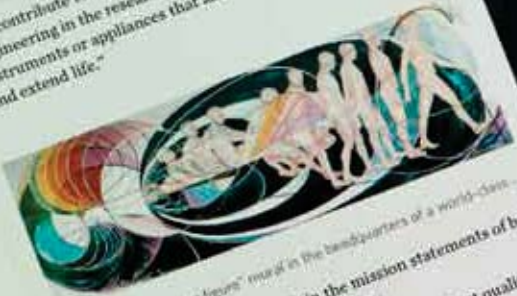
Glosario 682  
Respuestas a repaso de conceptos 694  
Créditos 705  
Índice analítico 709



# Marketing



• "To contribute to human welfare by application of biomedical engineering in the research, design, manufacture, and sale of instruments or appliances that alleviate pain, restore health, and extend life."



This inspiration and focus appear in the mission statements of both business firms and nonprofit organizations

- Southwest Airlines: "To be dedicated "to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit."
- American Red Cross: "To provide relief to victims of disaster and help prevent, prepare for, and respond to emergencies."

Each statement exhibits the qualities of a good mission: a clear, challenging, and compelling picture of an envisioned future.

Recently, many organizations have added a social element to their mission statements to reflect an ideal



In the first half of the 20th cen...

Post-it

Marketing process: organization allocates its marketing resources to reach its target markets

Planning phase

Step 1: Set marketing focus & goals

Step 2: Develop marketing strategy

product development

promotion

Implementation phase

Marketing control

# Creación de valor y de relaciones con los clientes a través del marketing

## 1

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Definir qué es el marketing e identificar los distintos factores que influyen en sus actividades.

OA2

Explicar de qué modo el marketing determina y satisface las necesidades de los clientes.

OA3

Distinguir entre los elementos de la mezcla de marketing y las fuerzas del entorno.

OA4

Explicar cómo las organizaciones establecen relaciones duraderas con los clientes y crean valor para éstos mediante el marketing.

OA5

Describir la forma en la que la orientación actual al mercado difiere de la de épocas anteriores, orientadas a la producción y a las ventas.

### DESCUBRIR CÓMO ESTUDIAN LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS AYUDA A 3M A LANZAR UN PRODUCTO NUEVO

“¿De qué manera estudia realmente el estudiante universitario?” se preguntaba David Windorski, un inventor de 3M, cuando trataba de desarrollar un producto nuevo.

En concreto, ¿cómo lee libros, toma notas y se prepara para los exámenes? Después de hallar las respuestas debía convertir este conocimiento en un producto que realmente ayudara a los alumnos a mejorar en sus estudios. Finalmente, Windorski y 3M tenían que fabricar y comercializar dicho producto, usando la tecnología en adhesivos de primer nivel de la compañía.

¿Parece sencillo? Tal vez. Pero David Windorski dedicó varios años de su vida a realizar investigación de marketing sobre el comportamiento de los universitarios al estudiar, a desarrollar ideas de producto y luego a crear un producto real que los estudiantes pudieran usar.<sup>1</sup> Este proceso de descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes es la esencia de la forma en la que las organizaciones, como 3M, crean verdadero valor para sus clientes mediante el marketing eficaz. El invento de David Windorski recibió un reconocimiento de Oprah Winfrey en su programa de televisión. Sabremos más acerca de esto en las siguientes páginas.<sup>2</sup>

#### Descubrimiento de las necesidades de estudio de los estudiantes

Como inventor de productos de la marca Post-it®, el trabajo principal de Windorski es diseñar nuevos productos. Tiene “tiempo para pensar” de acuerdo con la “regla de 15%” de 3M, según la cual los inventores pueden usar hasta 15% de su tiempo para efectuar una investigación, sin financiamiento al principio, que pueda derivar en productos 3M comercializables. Windorski, con un equipo de cuatro estudiantes universitarios, observó y preguntó a docenas de estudiantes sobre la manera en la que estudiaban: cómo usaban sus textos, cómo escribían y utilizaban sus apuntes de clase, cómo investigaban y redactaban sus trabajos, cómo se preparaban para los exámenes, etcétera.

Windorski describe lo que los estudiantes universitarios le contaron sobre sus hábitos de estudio, que podría derivar en un nuevo producto Post-it®:

La idea básica para el producto proviene de los hábitos de estudio de los estudiantes. Ellos acostumbran resaltar un texto en su libro o en sus apuntes, pero después no encuentran la página donde hicieron esa marca. Mas si resaltan un pasaje y después señalan la página con una nota o una banderita Post-it®, es posible encontrar el texto resaltado con facilidad. De ahí que resulte razonable unir productos Post-it® con un marcatextos fluorescente para tener las dos funciones en una.

#### Satisfacer las necesidades de estudio de los universitarios

Con el fin de diseñar un producto comercializable para los estudiantes, Windorski echó mano de toda su creatividad, trabajó duro y atendió incontables detalles. Usó bloques de madera y arcilla para bosquejar una serie de modelos que le mostrarían cómo podría ser el producto.

La búsqueda del marcatextos fluorescente dos en uno con banderitas Post-it® produjo el prototipo que los estudiantes podrían usar. Windorski había hecho grandes avances al tratar no solo de descubrir las necesidades de los estudiantes para su producto, sino también de

<sup>1</sup> Los ejemplos de los marcatextos Flag Highlighter y las Flag Pen de 3M Post-it® se basan en una serie de entrevistas y reuniones con David Windorski, 3M, de 2004 a 2011.

<sup>2</sup> Oprah Winfrey, programa de televisión, 15 de enero de 2008.



Notas o banderitas  
Post-it® de 3M



Marcatextos de punta  
de fieltro



¿Cómo puede 3M combinar  
las notas o las banderitas  
Post-it y los marcatextos  
fluorescentes para crear un  
producto nuevo?

Un nuevo producto 3M para satisfacer  
las necesidades de los estudiantes

Lea el texto para sa-  
ber cómo un proyecto  
estudiantil ayudó a crear  
un nuevo producto para  
estudiantes universitarios  
que emplea tecnología  
3M.

satisfacerlas con un producto útil y práctico. Más adelante, en este capítulo, veremos qué productos resultaron del pensamiento innovador de Windorski y el plan inicial de marketing que 3M usó para lanzarlos al mercado.

## ¿QUÉ ES EL MARKETING?

La buena noticia es que, en muchos aspectos, usted ya es un experto en marketing porque realiza actividades de marketing todos los días. Por ejemplo, ¿vendería usted más televisores de plasma Samsung SmartTV de alta definición y con tecnología 3D de 65 pulgadas por 5 399 o por 999 dólares? Contestó 999 dólares, ¿cierto? Así que su experiencia al comprar productos ya le da idea del mundo del marketing. Como consumidor ha tomado miles de decisiones de marketing, aunque sobre todo relacionadas con las compras, no así con las ventas. Para poner a prueba sus conocimientos, trate de responder las preguntas del “experto en marketing” de la [figura 1-1](#). Las respuestas a esas preguntas se encuentran en las páginas que siguen.

También hay malas noticias: el buen marketing no siempre es fácil. Esa es la razón por la que cada año miles de nuevos productos fracasan en el mercado, cayendo discretamente en el olvido. Más adelante aparecerán ejemplos de productos nuevos que van de éxitos espectaculares a fracasos sombríos.

## El marketing y la carrera del lector

El marketing afecta a todas las personas, organizaciones, industrias y países. Este libro pretende enseñarle conceptos de marketing por medio del ejercicio: “hacer marketing” real, es decir, mediante el método de ponerlo en el lugar de un gerente de marketing que enfrenta oportunidades y problemas verdaderos. En el libro también se describen muchas aplicaciones de marketing y cómo afectan nuestras vidas. Este conocimiento debe convertirlo en un mejor consumidor, ayudarlo en su carrera y permitirle ser un ciudadano más informado.

Tal vez su futuro tenga que ver con laborar en ventas y marketing para una organización grande. Trabajar para una empresa reconocida —Apple, General Electric, Target, eBay— ofrece satisfacción personal, recompensas financieras y podría hacerle ganar un respeto especial entre sus amigos.

Las empresas pequeñas también ofrecen carreras en marketing. Este tipo de empresas originan casi todos los nuevos empleos en el mundo. De este modo, usted podría convertirse en su jefe al fundar su propio negocio.

En febrero de 2004, un estudiante de segundo curso de la Universidad de Harvard comenzó su pequeño negocio de servicios en la web desde la habitación de su residencia de estudiantes. Lo facturó como “un directorio en línea que conecta a las personas mediante redes sociales

### FIGURA 1-1

Prueba para determinar  
si es usted realmente un  
experto en marketing.

**Responda las preguntas siguientes. Las respuestas correctas aparecen más adelante en este capítulo.**

1. Falso o verdadero. Ahora puede comprar por unos 250 000 dólares un auto volador que despegue y aterrice en la mayoría de los aeropuertos, tiene un paracaídas seguro, puede transitar por cualquier carretera, rinde 35 millas por galón y puede cargar combustible en la mayoría de las gasolineras.
2. Cierto o falso. Un consumidor fiel de Kleenex gastó durante 60 años de vida 994 dólares en el producto.
3. Para ser socialmente responsable, ¿qué material reciclado incluye 3M en su muy vendida fibra jabonosa ScotchBrite® Never Rust™? a) latas de aluminio, b) neumáticos con cinturón de acero, c) botellas de plástico, d) pantallas de computadora.





Así es como el director ejecutivo (de izquierda a derecha, el segundo de la foto izquierda) de una compañía, con valor de miles de millones de dólares, y sus ejecutivos clave pasan su tiempo libre, jugando al billar y paintball. Para saber su nombre y conocer su asombrosa historia, vea el recuadro “Temas de marketing”.

AO1



en las facultades”. Ese estudiante es Mark Zuckerberg, quien llamó a su servicio en la web “Thefacebook.com”. Una versión un poco dramatizada de la fundación de Facebook (ahora sin el *the*) aparece en la película de 2010 *La red social*. En el recuadro “Temas de marketing”, de la página 6, se describe el lanzamiento de Facebook y cómo se ve hoy.<sup>3</sup>

A diferencia de Facebook, no todas las empresas que comienzan en internet llegan a más de 500 millones de usuarios en poco tiempo después de su lanzamiento. De hecho, más de la mitad de las nuevas empresas fracasan en el lapso de los cinco años siguientes a su fundación.

## Marketing: generación de beneficios para la organización, sus grupos de interés y la sociedad

La American Marketing Association representa a los profesionales del marketing. Si se combinan las definiciones de marketing de esta asociación dadas en 2004 y 2007, “**marketing** es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general”.<sup>4</sup> Esta definición muestra que el marketing es mucho más que simplemente la publicidad o la venta personal. Hace hincapié en la importancia de generar beneficios auténticos al ofrecer bienes, servicios e ideas comercializadas a los clientes. Observe que también deben beneficiarse la organización que realiza el marketing, los grupos de interés afectados (como consumidores, empleados, proveedores y accionistas) y la sociedad.

Para servir a compradores y vendedores, el marketing busca: 1) identificar las necesidades y los deseos de los clientes potenciales, y 2) satisfacerlos. Esos clientes potenciales incluyen individuos que realizan compras personales o para su hogar, así como organizaciones que adquieren bienes para su propio uso (como los fabricantes) o para su reventa (como los mayoristas y minoristas). La clave para alcanzar esos objetivos es el concepto de **intercambio**, el cual consiste en el cambio de objetos de valor entre comprador y vendedor, de modo que cada uno se beneficie después de realizarlo.<sup>5</sup>

## Los diversos factores que influyen en las actividades de marketing

Aunque las actividades de marketing de una organización se centran en evaluar y satisfacer las necesidades de los consumidores, muchas otras personas, grupos y fuerzas interactúan para moldear la naturaleza de esas actividades (figura 1-2). Entre esos factores, el más importante es la organización misma, cuya misión determina a qué se dedica y cuáles son sus objetivos. En las organizaciones, los directivos tienen la responsabilidad de establecer esos objetivos. El departamento de marketing trabaja en forma estrecha con una red de otros departamentos y

<sup>3</sup> Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, *Time*, 27 de diciembre de 2010-3 de enero de 2011, pp. 44-75; Ben Mezrich, *The Accidental Billionaire* (Nueva York: Anchor Books, 2009), pp. 92-150.

<sup>4</sup> Para una comparación de las definiciones de “marketing” de la American Marketing Association entre 2004 y 2007, vea Lisa M. Keefe, “Marketing Defined”, *Marketing News*, 15 de enero de 2008, pp. 28-29.

<sup>5</sup> Richard P. Bagozzi, “Marketing as Exchange”, *Journal of Marketing*, octubre de 1975, pp. 32-39; Gregory T. Gundlach y Patrick E. Murphy, “Ethical y Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, octubre de 1993, pp. 35-46.

# Temas de marketing > > > > emprendimiento

Cuando su profesor le diga que no le fue muy bien... ¡Todavía hay esperanza!  
¡Y quizá una fortuna!

El profesor Andrew "Boz" Bozworth le dijo al estudiante de su curso de inteligencia artificial: "no te fue muy bien".

Quizá pueda perdonarse al estudiante porque ese semestre de 2004 estaba muy ocupado haciendo otras cosas... como ¡inventar Facebook! Al parecer las cosas funcionaron porque Boz Bozworth ahora trabaja como director de ingeniería a las órdenes de su entonces alumno, Mark Zuckerberg, cofundador de Facebook.

## Lanzamiento de Thefacebook.com

El éxito del lanzamiento de Facebook es difícil de comprender. El sitio web que Zuckerberg creó, Thefacebook.com, recibió la visita de 900 estudiantes de Harvard en los siguientes cuatro días después de su aparición, a principios de 2004, y para la segunda semana ya tenía más de cinco mil miembros. Al extenderse a otras universidades, como Columbia, Yale y Stanford, el sitio web tuvo casi 50 mil miembros en dos meses. De hecho, 24 horas después de que el periódico estudiantil de Stanford, *The Stanford Daily*, publicara un artículo sobre él, se dio de alta 85% de los estudiantes de esa universidad.

## Facebook hoy

Si le gusta la privacidad cuando piensa y trabaja, Facebook no es el lugar para usted. Su director de operaciones, Sheryl Sandberg, exjefa de personal del secretario del Tesoro de Estados Unidos, Lawrence Summers, no tiene un despacho privado. Tampoco lo tiene el cofundador y director ejecutivo, Zuckerberg. De hecho, la oficina de Facebook es un plano abierto, sin despachos, cubículos ni paredes; solo hay personas, muebles de oficina y computadoras. Cuando piensa y escribe códigos de computación, Mark Zuckerberg, entre otros, tiene sus propios escondites, como la Nut House de Antonio (en la foto) cerca de sus oficinas centrales en Silicon Valley.



En los momentos más relajados, Zuckerberg quizá se encuentre con los ejecutivos clave de Facebook, jugando billar o *paintball*, como se ve en las fotos de la página 5.

El impacto global de Facebook apenas empieza, como se sugiere en los capítulos 3 y 19.

**FIGURA 1-2**

Un departamento de marketing se relaciona con muchas personas, organizaciones y fuerzas. Observe que el departamento de marketing *moldea y es moldeado por* sus relaciones con estos grupos externos.



empleados para ayudar en la creación de los productos que satisfarán a los consumidores que requiere la organización a fin de sobrevivir y prosperar.

La figura 1-2 también incluye a personas, grupos y fuerzas primordiales, ajenas a la organización, que influyen en las actividades de marketing. El departamento de marketing se encarga

de facilitar las relaciones, sociedades y alianzas con los clientes de la organización, sus accionistas (o, en el caso de una organización no lucrativa, representantes de los grupos que atiende), sus proveedores y otras organizaciones. Las fuerzas del entorno, como los factores sociales, tecnológicos, económicos, competitivos y normativos, también moldean las actividades de marketing de una organización. Por último, las decisiones de marketing organizacionales se ven afectadas por la sociedad en su conjunto y, a su vez, suelen tener un efecto importante en ella.

La organización debe encontrar un equilibrio entre los intereses un tanto diferentes de esos individuos y grupos. Por ejemplo, es imposible brindar productos de la mayor calidad y el precio más bajo a los consumidores y, al mismo tiempo, pagar los precios más elevados a los proveedores, sueldos altos a los empleados y dividendos máximos a los accionistas.

### Requisitos para que se dé el marketing

Para que el marketing funcione se requiere por lo menos de cuatro factores: 1) dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas; 2) el deseo y la capacidad de ambas para satisfacerlas; 3) una forma de comunicación entre ellas, y 4) algo que les interese intercambiar.

**Dos o más partes con necesidades insatisfechas** Suponga que usted tiene una necesidad insatisfecha: el deseo de obtener información acerca de las noticias de última hora de las celebridades, pero aún no sabe que existe la revista *People*. También ignora que varios ejemplares de esta revista están disponibles en los estantes de su librería más cercana, esperando que alguien los adquiera. Este es un ejemplo de dos partes con necesidades insatisfechas: usted, cuya necesidad consiste en obtener información sobre las celebridades, y el propietario de la librería, quien necesita que alguien adquiera un ejemplar de *People*.

**Deseo y capacidad de satisfacer esas necesidades** Tanto usted como el propietario de la librería desean satisfacer esas necesidades. Además, usted cuenta con dinero para comprar la revista y tiempo para ir a la librería. El propietario no solo tiene el deseo de vender *People*, sino también la capacidad de hacerlo, ya que la tiene en sus estantes.

**Una forma de comunicación entre las partes** La compra de un ejemplar de *People* solo puede ocurrir si el comprador sabe que existe el producto y dónde encontrarlo. De

igual manera, el propietario de la librería no lo tendrá en existencia a falta de un mercado de compradores potenciales en los alrededores. Esta barrera de comunicación entre el comprador (usted) y el vendedor (la librería) se supera cuando usted recibe un ejemplar gratuito por correo o ve la revista exhibida en la librería.

**Algo que intercambiar** El marketing facilita la transacción en la que el comprador y el vendedor intercambian algo de valor. En este caso, el intercambio es de dinero por la revista de la librería. Tanto usted como la librería han ganado algo y han entregado algo a cambio, pero ambos se han beneficiado porque han satisfecho sus necesidades. Usted tiene la oportunidad de leer *People*, si bien pagó por ella; el librero entregó la revista, pero recibió dinero que le permitirá continuar operando. Este proceso de intercambio y, por supuesto, los fundamentos éticos y legales del intercambio mismo, son cruciales para la mercadotecnia.

El marketing no se da en el vacío. El texto describe los cuatro factores que se necesitan para, por ejemplo, comprar la revista *People*.



### repaso de conceptos

1. ¿Qué es el marketing?
2. El marketing se enfoca en \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ las necesidades de los consumidores.
3. ¿Cuáles son los cuatro factores necesarios para que se dé el marketing?



# FORMA EN LA QUE EL MARKETING DETERMINA Y SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

OA2

Para estos cuatro productos, identifique: 1) qué beneficios otorga el producto a los compradores y 2) qué "obstáculos desconocidos" podrían eliminar el producto del mercado. Las respuestas se analizan en el texto.

La importancia de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor es crucial en la comprensión del marketing, lo cual observamos al analizar con detalle los dos pasos que siguen.



Dentífrico sabor vainilla-menta en aerosol



Bocaditos sabor italiano para horno de microondas

Para tener acceso a este vínculo de código QR vea las instrucciones de la página xii del "Prefacio".

QR 1-1  
TerraFugia  
Transition  
Video



Un automóvil volador, ¡disponible en 2012!



Bebida de cola con ginseng y cafeína extra

## Identificación de las necesidades de los consumidores

El primer objetivo en el marketing es conocer las necesidades de los potenciales consumidores. Pero estos no siempre saben o no son capaces de describir lo que necesitan y quieren. Cuando Apple fabricó su primera computadora personal, Apple II, y fundó una nueva industria, los consumidores en realidad no sabían cuáles serían los beneficios. De modo que tuvieron que capacitarse y aprender a usar las computadoras personales. Asimismo, Bell, fabricante estadounidense de cascos para ciclistas, escuchó a sus clientes, recopiló cientos de sus ideas y aplicó varias de ellas en sus nuevos productos.<sup>6</sup> Esta es la etapa donde resulta útil una investigación de marketing eficaz, que es el tema del capítulo 8.

## El desafío: satisfacer las necesidades de los consumidores con nuevos productos

Por lo general, los expertos consideran que hasta 94% de los más de 40 mil nuevos productos de consumo (alimentos, bebidas, productos para la salud, de belleza y otros para el hogar y las mascotas), introducidos cada año en Estados Unidos "no logran el éxito en el largo plazo".<sup>7</sup> Robert M. McMath, quien ha estudiado más de 110 mil de esos lanzamientos de nuevos productos, tiene dos sugerencias clave: 1) enfocarse en cuál es el beneficio para el consumidor y 2) aprender del pasado.<sup>8</sup>

<sup>6</sup>"The Rise of the Creative Consumer", *The Economist*, 12 de marzo de 2005, pp. 54-60.

<sup>7</sup>Base de datos en línea Productscan® de nuevos productos, tomado de *Marketing Intelligence Service*, 17 de diciembre de 2003, [www.productscan.com](http://www.productscan.com).

<sup>8</sup>Robert M. McMath y Thom Forbes, "What Were They Thinking?" (Nueva York: Times Business, 1998), pp. 3-22; vea también [http://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/gfk\\_innovation/newsproductworks/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/practice_areas/gfk_innovation/newsproductworks/index.en.html).



La solución para prevenir esos fracasos de productos parece demasiado obvia. En primer lugar, hay que indagar qué necesitan y desean los consumidores. En segundo lugar, debe producirse lo que necesitan y desean, y no lo que no necesitan ni desean. Eso es mucho más difícil de lo que parece. Los cuatro productos de la página 8 ilustran el alto grado de dificultad que tiene conseguir el éxito de un nuevo producto, tema que se analizará con detalle en el capítulo 10.

Analice los probables beneficios para los clientes y los posibles problemas que podrían condenar al fracaso a cada uno de los productos presentados. Algunos de estos tal vez estuvieron en su pasado y otros podrían estarlo en su futuro. El siguiente es un análisis rápido de los cuatro productos, acompañado de algunos comentarios adaptados del trabajo de McMath:

- *Dentífrico Dr. Care.* Como resultado de una extensa investigación, hace más de dos décadas se introdujo la familia de dentífricos en aerosol Dr. Care. El producto con sabor a vainilla y menta se promovía como higiénico y fácil de usar. Por un momento, imagine que usted tiene cinco años y lo dejan solo en el baño para que se cepille los dientes con dicho dentífrico. Por lo visto, a los atónitos padres no les entusiasmaron las pinturas en las paredes del baño hechas por los futuros Rembrandt. Esto condenó al fracaso a tan original producto.<sup>9</sup>
- *Hot Pockets.* Introducidos en 1983, estos prácticos emparedados de carne y queso que se preparan en horno de microondas son populares entre los estudiantes. Desde entonces han aparecido más de 80 variedades, entre ellas, los Hot Pockets Pizza Snacks. Los Hot Pockets Snackers, mini emparedados para microondas en cuatro sabores, aparecieron en 2011. Existe un problema no muy grave: en el producto se forman muchos cristales de hielo por las variaciones en las temperaturas de los congeladores; si ocurre esto y el emparedado se descongela antes de comerlo, su sabor podría ser poco agradable.<sup>10</sup>
- *Terrafugia Transition.* Terrafugia planea introducir, a finales de 2012, el Transition®, la primera combinación de avión y automóvil del mundo. Su flexibilidad le permitirá aterrizar en la mayoría de los 5 200 aeropuertos de aviación general de Estados Unidos. Como automóvil podrá doblar sus alas, pudiendo así circular por una carretera, ¿desde autopistas hasta calles residenciales! El Transition viene con un paracaídas de seguridad y un depósito de 23 galones que podrá recargar en la mayoría de las gasolineras. ¿El precio propuesto? Unos 250 mil dólares; puede reservar uno con un depósito de solo 10 mil dólares (vea la pregunta 1, figura 1-1). Posibles obstáculos: Quizá el precio y una posible preocupación de los compradores de que un vehículo lo choque ligeramente en la carretera sean algunas de las razones que no deben tomarse a la ligera.<sup>11</sup>
- *Pepsi Max.* A principios de 2009, PepsiCo lanzó Pepsi Max al mercado de Estados Unidos. “Este es el primer refresco de cola de dieta para hombres de 25 años y mayores a quienes no les ha gustado el sabor de los otros refrescos de cola”, rezaba el gracioso anuncio “I’m Good” en el Súper Tazón XLIII (2009). Pepsi Max recibió su nuevo nombre de marca, Diet Pepsi Max, un refresco reformulado de Gran Bretaña que apareció en Estados Unidos, en 2007, como el “refresco de cola vigorizante con cero calorías”. Pepsi Max tiene ginseng y cafeína extra para diferenciarla de Diet Pepsi, de Coca Cero de Coca-Cola y de las bebidas energizantes. Hay un posible obstáculo: las mujeres quizá no consuman un refresco especialmente dirigido a hombres.<sup>12</sup>

Las empresas invierten miles de millones de dólares cada año en investigaciones de marketing y técnicas que reducen mucho el fracaso de nuevos productos, aunque no lo eliminan. De este modo, satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores es un desafío continuo para las empresas en todo el mundo.

**Necesidades y deseos de los consumidores** ¿Debe intentarse con el marketing la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores? ¿La respuesta es afirmativa! Un acalorado debate perdura acerca de esta interrogante, fomentado por las definiciones de necesidades y deseos, así como del grado de libertad brindado a los clientes potenciales en la toma de sus decisiones de compra.

Una *necesidad* existe cuando la persona se siente privada, desde el punto de vista fisiológico, de las cosas necesarias para vivir (comida, casa y vestido). Un *deseo* es una necesidad determinada por los conocimientos, la cultura y la personalidad del individuo. De este modo, si se tiene hambre surgen la necesidad básica y el deseo de comer algo. Suponga que usted

QR 1-2  
Anuncio de  
Pepsi Max



<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> Tomado del sitio web de Hot Pockets, <http://www.facebook.com/hotpockets>.

<sup>11</sup> Tomado del sitio web de Terrafugia, <http://www.terrafugia.com>.

<sup>12</sup> Vea “Pepsi Max: I’m Good (Full Version)” de Hulu.com y del sitio web de PepsiMax, <http://www.facebook.com/pepsimaxUSA>.

quiere comer una manzana o un caramelo porque, de acuerdo con su experiencia y personalidad, sabe que esos productos satisfacen su hambre. El marketing eficaz, mediante la creación de una toma de conciencia acerca de los buenos productos en las situaciones apropiadas, puede influir en los deseos de las personas.

Sin duda alguna, el marketing influye en nosotros al realizar cualquier compra. Así, surge una pregunta: ¿en qué punto deben intervenir el gobierno y la sociedad para proteger a los consumidores? Muchos de ellos dirían que quieren que el gobierno los proteja de medicamentos dañinos y de automóviles inseguros, no de barras de caramelo y refrescos. Para proteger a los estudiantes universitarios, ¿el gobierno debe limitarles el uso de tarjetas de crédito?<sup>13</sup> Se trata de preguntas sin respuestas, y por esta razón los asuntos legales y sociales son un aspecto modular del marketing. Como los psicólogos y los economistas todavía debaten acerca del significado preciso de *necesidad* y *deseo*, a lo largo de este libro se usan ambos términos en forma indistinta.

Como se indica en el lado izquierdo de la [figura 1-3](#), identificar necesidades requiere analizar en forma minuciosa a los clientes potenciales, ya sea que se trate de niños que compran chocolates M&M, estudiantes universitarios que adquieren patines Rollerblade o empresas que compran fotocopadoras Xerox. Una actividad primordial del departamento de marketing de una empresa es escudriñar a sus consumidores para entender qué necesitan y desean, y las tendencias y factores que moldean su comportamiento.

**Qué es el mercado** Los consumidores potenciales constituyen un **mercado** que consiste en las personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto específico. En última instancia, todos los mercados se componen de personas. Incluso cuando se dice que una empresa adquiere una fotocopadora Xerox, en realidad significa que una o más personas de la empresa decidieron comprarla. Las personas conscientes de sus necesidades insatisfechas podrían tener el deseo de adquirir el producto, pero eso no basta por sí solo. También deben tener la capacidad de comprarlo; por ejemplo, autoridad, tiempo y dinero. Los individuos podrían “comprar” incluso una idea que resulta en una acción, como una evaluación anual de la presión sanguínea o el ajuste del termostato de la calefacción a una temperatura más baja para ahorrar energía.

## Satisfacción de las necesidades de los consumidores

El marketing no termina con la identificación de las necesidades de los consumidores. Como es obvio que una organización no puede satisfacer todas las necesidades de los consumidores, debe concentrar sus actividades en ciertas necesidades de un grupo específico de consumidores potenciales. Estos conforman el **mercado meta** o **mercado objetivo**, uno o más grupos de consumidores potenciales hacia quienes una organización dirige su programa de marketing.

**Las cuatro P: factores controlables de la mezcla de marketing** Una vez seleccionado su mercado meta de consumidores, la empresa debe dar los pasos necesarios para satisfacer las necesidades de estos, tal como se indica en el lado derecho de la [figura 1-3](#).

OA3

**FIGURA 1-3**

El marketing busca, primero, descubrir las necesidades del consumidor mediante una amplia investigación. Después, satisfacer esas necesidades ejecutando un programa de marketing que posea la combinación adecuada de las cuatro P del marketing.



<sup>13</sup> Kara McGuire, “New Credit Rules are no Reason to Let Guard Down”, *Star Tribune*, 31 de enero de 2010, pp. D1, D2; Sandra Block, “How the Credit Card Reforms will Affect You”, *USA Today*, 22 de febrero de 2010, p. 38.

A continuación, un miembro del departamento de marketing de la organización, en muchos casos el gerente o director de marketing, debe elaborar un programa de marketing completo para llegar a los consumidores, utilizando una combinación de cuatro herramientas conocidas como “las cuatro P” (*product, price, promotion, place*, en inglés), una útil referencia acuñada por el profesor E. Jerome McCarthy.<sup>14</sup>

- **Producto.** El bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- **Precio.** Lo que se intercambia por el producto.
- **Promoción.** Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador.
- **Plaza o punto de venta.** Un medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores.

Estos cuatro factores se definirán con detalle más adelante en esta obra, pero por el momento es fundamental recordar que son los elementos de la **mezcla de marketing**, los factores que el gerente de marketing puede controlar: producto, precio, promoción y plaza o punto de venta, y que pueden emplearse para resolver un problema de marketing. Por ejemplo, cuando una empresa pone a la venta un producto, cambia un elemento de la mezcla de marketing: el precio. Los elementos de la mezcla de marketing se consideran como *factores controlables* porque se hallan bajo el control del departamento de marketing de la organización.

Diseñar una mezcla eficaz de marketing también transmite a los compradores potenciales una clara **propuesta de valor al cliente**, es decir, un conjunto de beneficios que una organización promete cumplir a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, la proposición de valor al cliente de Walmart puede describirse como “precios bajos todos los días para una amplia gama de productos que siempre hay en existencia en localizaciones convenientes”. La proposición de valor al cliente de Michelin puede resumirse como “proporcionar, a un precio mínimo, más seguridad en las llantas a los padres que les preocupa este tema”.<sup>15</sup>

**Las incontrolables fuerzas del entorno** Aunque los mercadólogos controlan los componentes de su mezcla de marketing, existen otros factores que en su mayor parte están más allá de su control (figura 1-2). Se trata de los **factores del entorno** de una decisión de marketing; esto es, los factores incontrolables, relacionados con las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras. Algunos ejemplos son aquellos que los consumidores mismos necesitan y desean: los cambios tecnológicos, el estado de expansión o contracción de la economía, las acciones de los competidores y las restricciones del gobierno. Estas cinco fuerzas sirven como aceleradores o frenos del marketing, ya que a veces amplían las oportunidades de la organización y en otras las restringen. Estos cinco factores se analizarán en el capítulo 3.

Por tradición, los ejecutivos de marketing han tratado los factores del entorno como restricciones rígidas y absolutas que están por completo fuera de su control. Sin embargo, estudios recientes y éxitos de marketing demuestran que una empresa orientada a la acción y al futuro puede influir en algunos factores ambientales; por ejemplo, mediante la consecución de innovaciones tecnológicas o competitivas.

## EL PROGRAMA DE MARKETING: CÓMO SE ESTABLECEN RELACIONES CON LOS CLIENTES

### OA4

El programa de marketing de una empresa la vincula con sus clientes. A fin de explicar esta relación, en primer término se analizan los conceptos de “importancia crítica de valor para el cliente”, “relaciones con los clientes” y “marketing de relaciones”, para después ilustrar estos conceptos con el programa de marketing de 3M de sus nuevos productos destinados a los estudiantes.

### Valor para el cliente y relaciones con los clientes

La competencia intensa en los acelerados mercados locales y globales ha causado la reestructuración masiva de muchas industrias y empresas en diversos países, incluido Estados Unidos. En particular, los ejecutivos estadounidenses buscan formas de lograr el éxito en este nuevo y más intenso nivel de competencia mundial.

<sup>14</sup>E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960); Walter van Waterschoot y Christophe Van den Bulte, “The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited”, *Journal of Marketing*, octubre de 1992, pp. 83-93.

<sup>15</sup>David J. Collis y Michael G. Rukstad, “Can You Say what Your Strategy is?”, *Harvard Business Review*, abril de 2008, pp. 82-90; Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010), p. 12.

Southwest Airlines, Starbucks y Home Depot proporcionan valor para el cliente, usando tres enfoques distintos. Para conocer sus estrategias, vea el texto.



Lo anterior ha estimulado a muchas compañías exitosas de Estados Unidos a enfocarse en el “valor para el cliente”. Que la empresa logre la lealtad de sus clientes al brindarles un valor particular es la esencia misma del marketing exitoso. Sin embargo, la novedad consiste en un intento más cuidadoso de entender cómo perciben el valor los clientes de una empresa y luego generarlo y ofrecerlo.<sup>16</sup> Para los propósitos de este análisis, el **valor para el cliente** es la combinación única de beneficios que reciben los compradores meta u objetivo, e incluye calidad, precio, comodidad, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta a un precio específico. Es probable que los clientes leales y satisfechos vuelvan a comprar y, por tal razón, sean más redituables.<sup>17</sup> Hoy, las empresas intentan asignar un valor monetario a ese tipo de clientes. Por ejemplo, cada cliente leal de Kleenex en promedio compra 6.7 cajas anuales, lo cual equivale a casi 994 dólares durante 60 años en dinero actual (pregunta 2, figura 1-1).<sup>18</sup>

Las investigaciones indican que las empresas no pueden tener éxito si intentan ser todo para todo el mundo. En vez de ello, deben encontrar formas de lograr relaciones de largo plazo con los clientes para brindarles el valor particular que ellas solas pueden dar a su mercado previsto. Muchas empresas exitosas han optado por brindar un valor sobresaliente a sus clientes con una de tres estrategias de valor: mejor precio, mejor producto o mejor servicio.<sup>19</sup>

Empresas como Wal-Mart, Southwest Airlines y Costco han tenido éxito al dar el mejor precio a sus consumidores. Otras, entre ellas Starbucks, Nike y Johnson & Johnson, afirman tener los mejores productos en el mercado. Por último, entidades como Marriott, Lands' End y Home Depot enfocan su estrategia de valor en brindar un servicio excepcional.

## Marketing de relaciones y programa de marketing

Una empresa logra relaciones importantes con los clientes al crear conexiones con ellos mediante una coordinación cuidadosa del producto, su precio, la forma en la que lo promueve y cómo lo posiciona.

**Marketing de relaciones: Fácil de entender, difícil de hacer** Actualmente, a la característica distintiva del desarrollo y el mantenimiento de relaciones eficaces con los clientes se le denomina **marketing de relaciones**, el cual vincula la organización con sus clientes, empleados, proveedores y otros socios, para derivar beneficios mutuos de largo plazo. A fin de vender un producto, el marketing de relaciones supone una relación personal y continua entre la organización y sus clientes individuales, que comienza antes de la venta y continúa después de esta.<sup>20</sup>

Las grandes empresas manufactureras se topan con que es difícil lograr esa norma rigurosa del marketing de relaciones. Empero, la tecnología de la información, aunada a los procesos de

<sup>16</sup>Ashish Kothari y Joseph Lackner, “A Value Based Approach to Management”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21, núm. 4, pp. 243-249; James C. Anderson, James A. Narius y Wouter van Rossum, “Customer Value Proposition in Business Markets”, *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 91-99.

<sup>17</sup>Para un análisis tanto de los impulsores como de los resultados de los programas de satisfacción del cliente, vea Leslie M. Fine, “Spotlight on Marketing”, *Business Horizons*, 49 (2006), pp. 179-83.

<sup>18</sup>V. Kumar, *Managing Customers for Profit* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008); “What’s a Loyal Customer Worth?”, *Fortune*, 11 de diciembre de 1995, p. 182.

<sup>19</sup>Michael Treacy y Fred D. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995); Michael Treacy y Fred Wiersema, “How Market Leaders Keep Their Edge”, *Fortune*, 6 de febrero de 1995, pp. 88-89; Michael Treacy, “You Need a Value Discipline—But which One?” *Fortune*, 17 de abril de 1995, p. 195.

<sup>20</sup>Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal y Kenneth R. Evans, “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta Analysis”, *Journal of Relationship Marketing*, octubre de 2006, pp. 136-153; William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret y Wesley J. Johnson, “A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and where to go”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 155-166.





La línea inicial de marcatextos fluorescentes y plumas con banderitas Post-it® de 3M incluye variaciones en el color y en la anchura del trazo.

manufactura y marketing más modernos, ha dado como resultado la personalización de los bienes y servicios según los gustos de los clientes individuales en grandes volúmenes a un costo relativamente bajo. De este modo, es posible señalar en un pedido por internet todos los componentes de una computadora iMac de Apple que se deseen y recibirla en cuatro o cinco días, con una configuración a la medida de las necesidades personales del cliente. Pero con las compras actuales por internet es probable que el consumidor tenga dificultades para lograr el mismo tipo de relación personal y amable que en otros tiempos tuvo con su tienda de computadoras, librería u otro minorista favorito.<sup>21</sup>

## El programa de marketing

Las estrategias eficaces del marketing de relaciones ayudan a que los gerentes de marketing descubran qué necesidades tienen los clientes potenciales. Luego, deben traducir la información en conceptos de productos que la empresa podría crear (figura 1-3). A continuación, estos conceptos deben convertirse en un **programa de marketing** tangible, el cual integra la mezcla de marketing para brindar un bien, servicio o idea a los compradores potenciales. Luego, estos reaccionan de manera favorable (compran) o desfavorable (no compran) y el proceso se repite. Como se ilustra en la figura 1-3, en una organización eficiente este proceso es continuo: las necesidades de los consumidores generan conceptos de producto que se traducen en productos reales los cuales, a su vez, estimulan la identificación de otras necesidades de los consumidores.

### repaso de conceptos

4. Una organización no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores, por lo que debe centrarse en uno o más subgrupos que son sus \_\_\_\_\_.
5. ¿Cuáles son los cuatro elementos de la mezcla de marketing que conforman el programa de marketing de una organización?
6. ¿Cuáles son las fuerzas del entorno?

## El programa de marketing de 3M para ayudar a los universitarios a estudiar mejor

Para apreciar los detalles concretos de un programa de marketing real, regresemos al ejemplo del inventor David Windorski de 3M y su objetivo de combinar los marcatextos fluorescentes de punta suave con las notas y banderitas Post-it® de 3M a fin de auxiliar a los estudiantes en su aprendizaje.

**Materialización de las ideas en un marcatextos comerciable** Después de trabajar en 15 o 20 modelos de arcilla y madera, Windorski decidió crear un marcatextos que proporcionara banderitas Post-it® porque las notas Post-it® resultaban muy grandes para acomodarlas en el cuerpo del marcatextos.

Se fabricaron y entregaron a estudiantes —así como a oficinistas— cientos de prototipos del marcatextos inicial con banderitas Post-it® en su interior para observar sus reacciones. Esta investigación mostró que los usuarios querían una cubierta adecuada que protegiera las banderitas Post-it® en el marcatextos. Así fue como nació la cubierta giratoria para las banderitas Post-it®.

**Ampliación de la línea de productos** Casi toda la energía inicial de David Windorski destinada al diseño, según la regla de 15% de 3M, se había dedicado a la investigación y el desarrollo del marcatextos con banderitas Post-it®. Pero Windorski también consideraba otros productos relacionados. Muchos oficinistas necesitan el acceso inmediato a las banderitas Post-it® mientras escriben con plumas. Los estudiantes son un mercado potencial para este producto, pero quizá sean un segmento más pequeño del mercado que el de los oficinistas.

**Un programa de marketing para el marcatextos y la pluma con banderitas Post-it®** Después de varios años de investigación, desarrollo e ingeniería de producción para comprobar que los productos podían fabricarse a un costo razonable, 3M introdujo sus nuevos

<sup>21</sup> Susan Fournier, Susan Dobscha y David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 42-51.

# ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE MARKETING PARA LLEGAR A:

ELEMENTO DE LA MEZCLA DE MARKETING	SEGMENTO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS	SEGMENTO DE OFICINISTAS	FUNDAMENTO DE LA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE MARKETING
Estrategia de producto	Ofrecer el marcatextos con banderitas Post-it® para ayudar a los alumnos universitarios a estudiar.	Ofrecer la pluma con banderitas Post-it® a los oficinistas como ayuda para sus actividades cotidianas.	Escuchar con atención las necesidades y los deseos de los segmentos de clientes potenciales a fin de utilizar la tecnología de 3M para introducir un producto útil e innovador.
Estrategia de precio	Buscar un precio de menudeo de 3.99 a 4.99 dólares para un marcatextos con banderitas Post-it®, o de 5.99 a 7.99 dólares para un paquete con tres.	Buscar un precio de menudeo de 3.99 a 4.99 dólares para una pluma con banderitas Post-it®; los precios por mayoreo son más bajos.	Fijar precios que aporten un valor auténtico al segmento de clientes previstos.
Estrategia de promoción	Realizar una promoción limitada con un anuncio en la televisión y otros en periódicos universitarios, y luego confiar en la recomendación verbal entre los estudiantes.	Realizar una promoción limitada entre los distribuidores para que tengan el producto en existencia, y luego confiar en la recomendación verbal a otros usuarios.	Aumentar el conocimiento de aquellos clientes potenciales en ambos segmentos que nunca han escuchado sobre este nuevo e innovador producto de 3M.
Estrategia de punto de venta	Distribuir marcatextos con banderitas Post-it® en librerías universitarias, tiendas de artículos de oficina y tiendas de mercancía general.	Distribuir plumas con banderitas Post-it® entre los mayoristas y minoristas de artículos para oficina, así como en tiendas de mercancía en general; deben llegar a los departamentos de compras de las organizaciones.	Facilitar a los posibles clientes la compra (de ambos productos) en puntos de venta convenientes o la obtención en el trabajo (solo de las plumas con banderita Post-it®).

**FIGURA 1-4**

Programas de marketing para la introducción de dos nuevos productos marca Post-it® dirigidos a dos segmentos de clientes distintos: estudiantes universitarios y oficinistas.

**QR 1-3**  
3M Flag Highlighters Ad



productos. La [figura 1-4](#) resume las estrategias para cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing del programa de 3M para vender sus marcatextos y plumas con banderitas Post-it®. Aunque similares es posible comparar el programa de marketing de los dos productos:

- *Marcatextos fluorescentes con banderitas Post-it®.* El mercado meta es principalmente los estudiantes universitarios, de modo que el desafío inicial para 3M fue dar a conocer entre ellos un producto cuya existencia desconocían. La empresa utilizó una combinación de anuncios en periódicos universitarios y por televisión; después se basó en la publicidad por recomendación verbal: estudiantes que hablaban de las ventajas del producto a sus compañeros. También fue fundamental distribuirlo en librerías y que tuviera un empaque atractivo. Además, 3M vendió a los distribuidores a un precio de menudeo que esperaba que fuera razonable para los estudiantes y que también dejara a 3M y a sus distribuidores utilidades aceptables.
- *Plumas con banderitas Post-it®.* El principal mercado meta son los oficinistas. Sin embargo, igual que con el marcatextos con banderitas Post-it®, los segmentos del mercado se superponen, de modo que 3M también distribuyó plumas con banderitas Post-it® en algunas librerías universitarias. Pero las plumas con banderitas Post-it® son más que nada productos para empresas: son adquiridos por el departamento de compras de una organización y se almacenan como suministros de oficina para los empleados. De modo que el programa de marketing de la [figura 1-4](#) refleja las diferentes estrategias de distribución o de “lugar” para los dos productos.

¿Cómo funcionaron estos nuevos productos de 3M en el mercado? Lo hicieron tan bien que 3M otorgó un prestigioso premio a Windorski y a su equipo. El sueño de cualquier inventor hecho realidad ocurrió para David Windorski, quien fue invitado por Oprah Winfrey a Chicago para que apareciera en su programa de televisión y así mostrarle personalmente su agradecimiento por su invento.

Winfrey dijo a Windorski y a su público que el marcatextos con banderitas Post-it® cambió la forma en la que ella hace las cosas en casa y en el trabajo, especialmente cuando lee los



Bienvenida la tercera generación de marcatextos con banderitas Post-it®: pluma y marcatextos con banderitas Post-it® tres en uno.

libros que recomienda para su club del libro. “David, sé que nunca pensaste que esto ocurriría mientras estabas en tu laboratorio de 3M [...] pero quiero que recibas los aplausos de Estados Unidos por haber inventado esto [...] (el marcatextos). Es el invento más increíble”, le dijo.<sup>22</sup>

**Ampliación de la línea de productos** El éxito de estos dos productos también ha llevado a Windorski a diseñar una segunda generación de marcatextos y plumas con banderitas Post-it® sin la cubierta giratoria a fin de facilitar la inserción de banderitas de repuesto. El nuevo diseño de la tapa es también más sencillo de usar y de sostener.

A su vez, el éxito de la segunda generación de marcatextos con banderitas Post-it® ha creado una familia de productos relacionados. Uno es la línea de plumas con banderitas Post-it® con tintas amarilla, rosa y azul, disponibles de manera individual o en paquetes de tres.

¿Es mucho problema, al estudiar, tener que tomar una banderita Post-it® de 3M, luego un marcatextos y también una pluma? ¡Tiene suerte! Lo nuevo de la familia de productos de 3M es la última generación de las innovaciones de David Windorski: una combinación tres en uno que tiene un marcatextos en un extremo, una pluma en el otro y banderitas Post-it® de 3M en la parte superior, como se muestra en la foto.

## CÓMO LLEGÓ A ADQUIRIR TANTA IMPORTANCIA EL MARKETING

OA5

Para comprender por qué el marketing es una fuerza impulsora de la economía globalizada moderna analicé: 1) la evolución de la orientación al mercado; 2) la ética y responsabilidad social en el marketing, y 3) la amplitud y profundidad de las actividades de marketing.

### Evolución de la orientación al mercado

Muchas organizaciones manufactureras de Estados Unidos han experimentado cuatro etapas distintas en su vida.<sup>23</sup> La primera, la *era de la producción*, cubre desde los primeros años de ese país hasta la década de 1920. Los bienes eran escasos y los compradores estaban dispuestos a aceptar casi cualquier bien producido y a sacarle el mayor provecho.<sup>24</sup> En la segunda etapa, la *era de las ventas*, desde el decenio de 1920 hasta el de 1960, los fabricantes advirtieron que podían producir más bienes que los consumidos por sus compradores habituales. La competencia se intensificó. Las empresas contrataron a más vendedores para encontrar a nuevos compradores.

En los últimos años de la década de 1950, el marketing se convirtió en la fuerza motivadora de muchas empresas estadounidenses y se trazó la tercera etapa, la era del **concepto de marketing**, es decir, la idea de que una organización debe: 1) esforzarse por satisfacer las necesidades de los consumidores y 2) al mismo tiempo, alcanzar sus propios objetivos. Probablemente General Electric fue la que originó este concepto y su enfoque en los clientes cuando en su informe anual de 1952 declaró: “El concepto introduce [...] el marketing [...] al comienzo del ciclo de producción, no al final, y lo integra en cada fase del negocio”.<sup>25</sup>

Algunas empresas, como General Electric, Marriott y Facebook, han logrado el éxito realizando grandes esfuerzos para poner en práctica el concepto de “marketing”, lo que se conoce como *orientación al mercado*. Una organización con **orientación al mercado** centra sus actividades en: 1) recopilar de manera continua información acerca de las necesidades de los clientes, 2) difundir esa información en sus diferentes departamentos y 3) utilizarla en la creación de valor para el cliente.<sup>26</sup> El resultado es la cuarta etapa, la *era de la relación con el*

<sup>22</sup> Vea [www.oprah.com](http://www.oprah.com), 15 de enero de 2008; “Post-it® Flags Co-Sponsors Oprah’s Live Web Event”, *3M Stemwinder*, 4-17 de marzo de 2008, p. 3.

<sup>23</sup> Las reservas y las elaboraciones de estas etapas simplificadas aparecen en D.G. Brian y Eric H. Shaw, “A History of Marketing Thought”, *Handbook of Marketing*, cap. 2, Barton Weitz y Robin Wensley, eds. (Londres: Sage Publications, 2006), pp. 39-65; Frederic E. Webster, Jr., “The Role of Marketing and the Firm”, *op. cit.*, cap. 3, pp. 66-82; Frederick E. Webster, Jr., “Back to the Future: Integrating Marketings as Tactics, Strategy and Organizational Culture”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 4-8.

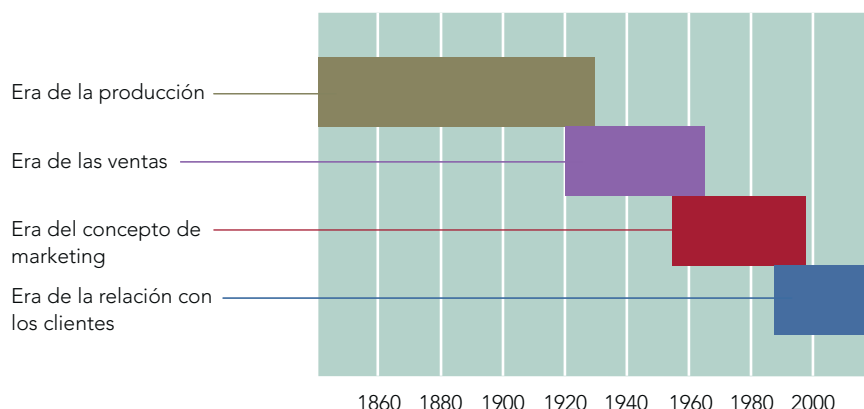
<sup>24</sup> Robert F. Keith, “The Marketing Revolution”, *Journal of Marketing*, enero de 1960, pp. 35-38.

<sup>25</sup> *Informe anual* (Nueva York: General Electric Company, 1952), p. 21.

<sup>26</sup> John C. Narver, Stanley F. Slater y Brian Tietje, “Creating a Market Orientation”, *Journal of Market Focused Management*, núm. 2, 1998, pp. 241-255; Stanley F. Slater y John C. Narver, “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, julio de 1995, pp. 63-74; George S. Day, “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 37-52.

**FIGURA 1-5**

Cuatro orientaciones diferentes en la historia de las empresas estadounidenses. Hoy en día, la era de la relación con los clientes se centra en satisfacer las altas expectativas de éstos.



cliente, que comenzó en la década de 1980, en la cual las empresas buscan sin cesar satisfacer las altas expectativas de los clientes, y que se muestra en la [figura 1-5](#).

Una consecuencia importante de la orientación hacia el cliente es la atención concedida recientemente a la **administración de la relación con los clientes (ARC)**, que es el proceso por el cual se identifica a los compradores potenciales, se les entiende a fondo y se crea en ellos una percepción de largo plazo favorable de la organización y de sus ofertas, de modo que los compradores opten por ellas en el mercado.<sup>27</sup> Ese proceso requiere de la participación y del compromiso de administradores y empleados de toda la organización,<sup>28</sup> así como del uso creciente de la información, comunicación y tecnología de internet, como se explica en el libro. Lamentablemente, muchos sistemas de cómputo ARC costosos no rindieron los beneficios esperados porque no consiguieron identificar con exactitud cuáles segmentos de clientes pretendía alcanzar la empresa.

En realidad, la base de la administración de la relación con el cliente es la **experiencia del cliente**, que es la respuesta interna que tiene éste a todos los aspectos de una organización y de su oferta. Esta respuesta interna incluye los contactos directos e indirectos del cliente con la empresa. Los contactos directos son los del cliente con el vendedor, mediante la compra, el uso y el servicio. Los indirectos suelen implicar los “contactos” no planeados con la empresa por medio de las opiniones de otros clientes, reseñas y notas periodísticas.

En términos de una experiencia extraordinaria del cliente, Trader Joe’s está en el primer puesto de la lista, y la revista *Fortune* lo nombró “el mejor detallista de Estados Unidos” en 2010:

Pero Trader Joe’s no es una cadena normal de abarrotes. Es una zona de descubrimientos, divertida y totalmente diferente, que eleva a una experiencia cultural el hecho rutinario y tedioso de comprar comida. Presenta sus anaqueles con una gran combinación de alimentos básicos de bajo costo y del gusto de los jóvenes urbanos profesionistas (huevos sin caja de cartón y endulzantes orgánicos de agave azul) con lujos exóticos y asequibles (galletas belgas de mantequilla o nueces de la India con lima y chile tailandeses) que simplemente no podría encontrarse en ningún otro lado.<sup>29</sup>

Trader Joe’s tiene más de 360 tiendas en 28 estados. Comenzó en California y luego se expandió a la Costa Oeste antes de llegar a la Costa Este en 1996 y al Medio Oeste en 2000.

¿Qué hace que la experiencia de sus clientes y la lealtad que le profesan sea única? Entre otras razones:



<sup>27</sup> La definición de administración de las relaciones con el cliente se adaptó de Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani y Liam Fahey, “Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing*, edición especial, 1999, pp. 168-179; Gary F. Gerhardt, Gregory S. Carpenter y John F. Sherry, Jr., “Creating a Market Orientation: A Longitudinal Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, *Journal of Marketing*, octubre de 2006, pp. 37-55.

<sup>28</sup> Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter y John F. Sherry Jr., “Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, *Journal of Marketing*, octubre de 2006), pp. 37-55.

<sup>29</sup> Beth Kowitt, “Inside Trader Joe’s”, *Fortune*, 6 de septiembre de 2010, p. 87.



- Fija precios bajos, lo que es posible al ofrecer sus propias marcas en lugar de las nacionales muy conocidas.
- Ofrece productos poco comunes, pero asequibles, que otros detallistas no tienen, como las nueces de la India tailandesas mencionadas antes.
- Proporciona una inusual “participación” de los empleados para ayudar a los clientes, como acompañarles a donde se encuentran las nueces tostadas, en lugar de decir “pasillo cinco”.

Este compromiso de brindar una verdadera experiencia al cliente, en lugar de solo palabras vanas, dio a Trader Joe’s su clasificación en *Fortune*.

La diferencia entre lo que las empresas *creen que proporcionan* y lo que los clientes *dicen que reciben* muestra cuán importante es la experiencia del cliente. Una encuesta reciente realizada en 362 empresas mostró que solo 8% de ellas describió la experiencia obtenida en calidad de cliente como “superior”, pero en realidad 80% creía que su propia empresa proporcionaba una experiencia del cliente “superior”.<sup>30</sup>

## Ética y responsabilidad social: cómo equilibrar los intereses de los distintos grupos

Las expectativas que la sociedad tiene de los expertos en marketing han cambiado a medida que lo ha hecho la orientación de las organizaciones. Las normas de la práctica del marketing han pasado de hacer hincapié en los intereses de los productores a hacerlo ahora en los intereses de los consumidores. Además, las organizaciones se orientan cada vez más a sopesar las consecuencias sociales y ambientales que sus acciones tienen en todos los interesados. Los lineamientos del comportamiento ético y socialmente responsable ayudan a los administradores a equilibrar los intereses de los consumidores, de la organización y de la sociedad.

**Ética** Muchas cuestiones de marketing no se estipulan de manera específica en las leyes y reglamentos existentes. ¿Puede venderse a otras organizaciones la información que una empresa tiene de sus clientes? ¿Debe restringirse la publicidad de prestadores de servicios profesionales, como contadores y abogados? ¿Deben evaluar los consumidores por su propia cuenta la seguridad de un producto? Estas preguntas hacen surgir cuestiones éticas de difícil solución. Muchas empresas, industrias y asociaciones profesionales han creado códigos de ética para ayudar a los administradores.

**Responsabilidad social** Si bien muchas cuestiones éticas implican solo al comprador y al vendedor, otras afectan a toda la sociedad. Por ejemplo, suponga que usted mismo cambia el aceite de su viejo Chevy y lo tira en una esquina de su patio. ¿Acaso esta acción solo les concierne a usted y al fabricante del aceite? ¡De ninguna manera! El aceite usado contamina el suelo, de modo que la sociedad tiene que pagar una parte del costo de su comportamiento. Este ejemplo ilustra el tema de la *responsabilidad social*, es decir, la idea de que las organizaciones deben rendir cuentas a la sociedad.

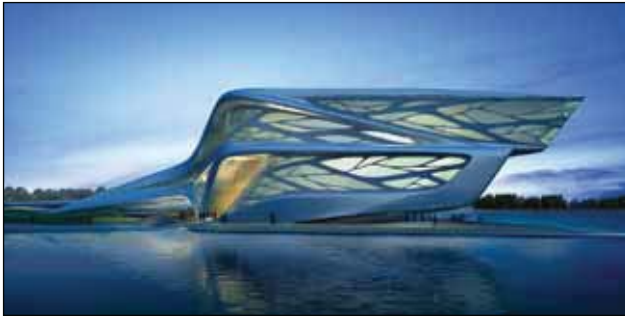
El bienestar de la sociedad también ha de considerarse en las decisiones de marketing de una organización. De hecho, algunos expertos ponen de relieve el **concepto de marketing social**, la idea de que una organización debe identificar y satisfacer las necesidades de sus consumidores en una forma que también satisfaga el bienestar social.<sup>31</sup> Por ejemplo, las fibras jabonosas ScotchBrite® Never Rust™ de 3M, fabricadas con botellas de plástico recicladas, son más costosas que las de las marcas competidoras directas (SOS y Brillo), pero superiores, ya que no se oxidan ni rayan (pregunta 3 de la figura 1-1).

El concepto de “marketing social” se relaciona de manera directa con el *macromarketing*, que es el estudio del flujo agregado de los bienes y servicios de un país para beneficiar a la sociedad. El macromarketing aborda cuestiones generales, como las preguntas sobre si el costo de marketing es excesivo, si la publicidad promueve el desperdicio y qué efectos secundarios de escasez de recursos y contaminación produce el sistema de marketing. Si bien los problemas del macromarketing se analizan de manera sucinta en esta obra, esta se centra en cómo una organización dirige sus actividades de marketing y cómo asigna sus recursos

<sup>30</sup> Christopher Meyer y Andre Schwager, “Understanding Customer Experience”, *Harvard Business Review* (febrero de 2007), pp. 117-26.

<sup>31</sup> Michael E. Porter y Claas van der Linde, “Green and Competitive Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995, pp. 120-134; Jacquelyn Ottman, “Edison Winners Show Smart Environmental Marketing”, *Marketing News*, 17 de julio de 1995, pp. 16, 19; “Mandate for the ‘90s: Green Corporate Image”, *op. cit.*, 11 de septiembre de 1995, p. 8.

para beneficiar a sus clientes, es decir, el *micromarketing*. En virtud de la importancia de las cuestiones éticas y de responsabilidad social en el marketing actual, el capítulo 4 se enfocará en ellas, aunque se mencionan a lo largo del libro.



Las estrategias en marketing de los museos de arte pueden abarcar la planeación de nuevos museos “satélites”, como éste para el Louvre en Abu Dhabi...

## Amplitud y profundidad del marketing

En la actualidad, el marketing afecta la vida de toda persona y organización. Para entender esto, analícense los siguientes puntos: 1) quiénes comercializan, 2) qué comercializan, 3) quiénes compran y usan lo que se comercializa, 4) quiénes se benefician de estas actividades de marketing y 5) cómo se benefician.

**¿Quiénes comercializan?** Todas las organizaciones comercializan. Es evidente que las empresas dedicadas a la manufactura (Tommy Hilfiger, Heinz), el comercio minorista (Target) y la prestación de servicios (Marriott) comercializan

lo que ofrecen. Pero las organizaciones no lucrativas (como su hospital local, su universidad), lugares (ciudades, estados y países) e incluso causas especiales (*Race for Cure*) también usan el marketing. Por último, algunos individuos, como los candidatos políticos, suelen usarlo para llamar la atención y lograr la preferencia de los votantes.<sup>32</sup>

**¿Qué se comercializa?** Se comercializan bienes, servicios e ideas. Los *bienes* son objetos físicos, como dentífricos, cámaras o computadoras, que satisfacen las necesidades de los consumidores. Los *servicios* son productos intangibles, como los viajes en avión, la asesoría financiera o los museos de arte. Las *ideas*, también intangibles, son pensamientos concernientes a conceptos, acciones o causas.

En este libro, los bienes, servicios e ideas se consideran “productos” que se comercializan. Así que un **producto** es un bien, servicio o idea que consta de un paquete de atributos tangibles e intangibles que satisface las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero o algo de valor.

Del ejemplo del libro, queda claro que este “producto” realmente se refiere a un bien, un servicio o una idea. Sin embargo, dado que los bienes son objetos físicos tangibles y más fáciles de entender, muchos de nuestros ejemplos son productos físicos, como el helado Ben & Jerry o los iPads de Apple.

Pero servicios como los que ofrecen los museos de arte, los hospitales y los equipos deportivos dependen mucho del marketing eficaz. Por ejemplo, las presiones económicas han hecho que los museos de arte emprendan actividades de marketing creativas para vender sus singulares servicios —que los visitantes contemplen obras de arte— a fin de generar ingresos. Lo anterior a menudo entraña niveles de creatividad original impensables hace algunas décadas. Esta creatividad abarca desde establecer una identidad de marca global al abrir museos en el extranjero hasta recorridos virtuales en video o investigación de marketing para conocer qué quieren y necesitan en realidad los visitantes.

Hace más de una década, el Museo Guggenheim de Nueva York fue el pionero del concepto de “museos de arte satélite” con planes para construir nuevos en Bilbao, España y Abu Dhabi. El Louvre de Francia, hogar de la *Monalisa*, también tendrá un nuevo museo satélite en Abu Dhabi, situado en un edificio con una arquitectura propia de la era espacial.<sup>33</sup>

El Hermitage de Rusia —un museo de clase mundial de más de mil salas propiedad del Estado ruso— buscó modos de comercializarse entre posibles visitantes de primera vez. Así que se asoció con IBM para que los interesados puedan hacer, en su iPad mientras están sentados en el sillón de su casa, un “recorrido virtual” por sus salas de exhibición. Si desea convertirse en un “turista virtual”, consulte [www.hermitagemuseum.org](http://www.hermitagemuseum.org) y haga clic en el vínculo “Virtual Visit”.

El Instituto de Arte de Detroit realiza investigación de marketing para observar y entrevistar a sus visitantes con el fin de reorganizar sus galerías para hacerlas más interesantes. También, han hecho más amigables para el visitante muchos paneles del museo de arte (las descripciones escritas sobre lo expuesto). Para ello:

QR 1-4  
Hermitage  
Tour Video



<sup>32</sup>Philip Kotler y Sidney J. Levy, “Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, enero de 1969, pp. 10-15; Jim Rendon, “When Nations Need a Little Marketing”, *The New York Times*, 23 de noviembre de 2003, p. BU6.

<sup>33</sup>Peter Gumbel, “Louvre, Inc.”, *Time*, 11 de agosto de 2008, pp. 51-52; Stella Wai-Art Law, *A Branding Context: The Guggenheim and the Louvre* (Columbus, OH: The Ohio State University, M.A. Thesis, 2008).

- Los acercaron más al objeto expuesto.
- Redujeron el máximo de palabras de 250 a 150.
- Mejoraron la legibilidad al fragmentar los bloques de texto con puntos, subtítulos, colores y gráficas.

Estos cambios han aumentado la “capacidad de lectura” de los visitantes a estos paneles descriptivos, algunos solo leídos por 2% de los asistentes.<sup>34</sup>

Las organizaciones no lucrativas o el gobierno son los que con más frecuencia comercializan las ideas. Por ejemplo, su biblioteca local puede comercializar la idea de desarrollar mejores habilidades de lectura y la organización Conservemos la Naturaleza (*Nature Conservancy*) comercializa la idea de proteger el ambiente. Las organizaciones de beneficencia comercializan la idea de que le resultará útil donar su tiempo o dinero y las orquestas comercializan música de primera calidad. Estados como Arizona se comercializan como lugares atractivos que los turistas deben visitar.

**¿Quién compra y usa lo que se comercializa?** Tanto personas como organizaciones compran y utilizan los bienes y servicios que se comercializan. Los **consumidores finales** son las personas que usan los productos y servicios que se compran para el hogar, tanto si tienen 80 años como ocho meses de edad. Por el contrario, los **compradores organizacionales** son aquellos fabricantes, mayoristas, minoristas y organismos gubernamentales que compran productos y servicios para su propio uso o para la reventa. Suelen utilizarse los términos *consumidor*, *comprador* y *cliente* para referirse tanto a los consumidores finales como a las organizaciones, lo que es incongruente. En este libro, aprenderá a partir de ejemplos si los compradores son consumidores finales, organizaciones o ambas cosas.

**¿Quién se beneficia?** En nuestra sociedad de libre comercio, tres grupos específicos obtienen beneficios del marketing eficaz: los consumidores que compran, las organizaciones que venden y la sociedad en su conjunto. Una competencia abierta entre los productos y servicios del mercado asegura que los consumidores obtengamos valor a partir de los mejores productos, los precios más bajos o un servicio excepcional. Contar con opciones da como resultado la satisfacción del cliente y la calidad de vida que esperamos de nuestro sistema económico.

Las organizaciones que brindan productos satisfactorios de necesidades con programas de marketing eficaces —por ejemplo, Target, IBM y Avon— han prosperado. Sin embargo, la competencia genera problemas a los competidores ineficaces, como eToys y cientos de otras empresas cibernéticas o punto com que han fracasado en años recientes.

Por último, un marketing eficaz beneficia a la sociedad.<sup>35</sup> Estimula la competencia, lo que a su vez mejora la calidad de los bienes y servicios y reduce los precios. Ello hace que los países sean más competitivos en el mercado mundial y que se generen empleos y un mejor nivel de vida para sus ciudadanos.

...hasta hacer investigación de marketing con los visitantes del Instituto de Artes de Detroit.



<sup>34</sup> Isaac Arnsdork, “The Museum is Watching You”, *The Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2010, pp. D1, D2.

<sup>35</sup> William E. Wilkie y Elizabeth S. Moore, “Marketing’s Relationship to Society”, *Handbook of Marketing*, cap. 1, Barton Weitz y Robin Wensley, eds., Londres: Sage Publications, 2006, pp. 9-38.

**¿Cómo se benefician los consumidores?** El marketing crea una **utilidad**, la cual consiste en los beneficios o el valor para el cliente que reciben los usuarios de un bien o servicio. Esa utilidad es el resultado del proceso de intercambio del marketing y de la manera en la que la sociedad se beneficia de este. Existen cuatro tipos de utilidad: de forma, de lugar, de tiempo y de posesión. La producción de un bien o servicio constituye la *utilidad de forma*. Por otra parte, la *utilidad de lugar* es el valor para los consumidores, que significa disponer de un bien o servicio donde se necesita, mientras que la *utilidad de tiempo* consiste en el valor para los clientes que representa el hecho de que el producto esté disponible cuando se necesita. Por último, la *utilidad de posesión* es el valor de hacer que un artículo sea fácil de comprar mediante la aceptación de tarjetas de crédito o acuerdos financieros. El marketing crea esas utilidades al combinar espacio (utilidad de lugar) y tiempo (utilidad de tiempo) para ofrecer productos (utilidad de forma) a los consumidores, de modo que estos los posean y usen (utilidad de posesión).

## repaso de conceptos

7. ¿Cuáles son las dos características clave del concepto de marketing?
8. ¿Cuál es la diferencia entre consumidores finales y compradores organizacionales?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Defina marketing e identifique los requisitos para que funcione.

El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y aportar valor a los clientes, así como para administrar las relaciones con los clientes de tal manera que la organización y sus grupos de interés obtengan beneficios. Esta definición se relaciona con dos metas principales del marketing: a) evaluar las necesidades de los consumidores y b) satisfacerlas. Lograr estos dos objetivos también supone los cuatro factores de la mezcla de marketing que en gran parte controla la organización y las cinco fuerzas del entorno que por lo general están fuera de control.

**OA2** Explique cómo el marketing revela y satisface las necesidades de los clientes.

El primer objetivo en el marketing es determinar las necesidades de los posibles clientes. Esta tarea no es fácil porque los consumidores no siempre saben o no son capaces de describir lo que necesitan y quieren. Una necesidad existe cuando una persona se siente privada desde el punto de vista fisiológico de las cosas necesarias para vivir (comida, casa y vestido). Un deseo es una sensación de necesidad creada por el conocimiento, la cultura y la personalidad de un individuo. El marketing eficaz es capaz de modelar de manera clara los deseos de una persona y trata de influir en lo que se compra. El segundo objetivo del marketing es satisfacer las necesidades de los clientes meta. Como es obvio que una organización no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores, debe concentrar sus esfuerzos en ciertas necesidades de un grupo específico de clientes potenciales o mercado meta—uno o más grupos específicos de clientes potenciales a los cuales una organización dirige su programa de marketing—. Luego de elegir los clientes de su mercado meta, la organización se pone en acción para satisfacer las necesidades de estos al preparar un programa de marketing único para llegar a ellos.

**OA3** Explique la diferencia entre los elementos de la mezcla de marketing y las fuerzas del entorno.

Los cuatro elementos de un programa de marketing diseñado para satisfacer las necesidades del cliente son: producto, precio, plaza y promoción. Estos elementos se denominan “mezcla de marketing” o “variables controlables” porque están bajo el control general del departamento de marketing. Las fuerzas del entorno, también llamadas “variables incontrolables”, están más allá del control de una organización. Incluyen las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

**OA4** Explique de qué modo las organizaciones crean relaciones duraderas con el cliente y valor para el cliente mediante el marketing.

La esencia del marketing exitoso es ofrecer suficiente valor para ganar clientes leales de largo plazo. El valor para el cliente es la combinación única de beneficios obtenida por los compradores meta u objetivo y suele incluir: calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la venta. Los comercializadores consiguen esto al usar una de tres estrategias de valor: mejor precio, mejor producto o mejor servicio.

**OA5** Describa la diferencia entre la actual era de la relación con el cliente y las eras precedentes, orientadas a la producción y a la venta.

La historia de las empresas estadounidenses se divide en cuatro periodos: la *era de la producción*, la *era de las ventas*, la *era del concepto de marketing* y la *actual era de la relación con el cliente*. La era de la producción comprende hasta la década de 1920, cuando los compradores estaban dispuestos a aceptar casi cualquier artículo disponible. La noción central era que los productos se vendían por sí mismos. La era de las ventas ocurrió entre las décadas de 1920 y 1960. Los fabricantes se dieron cuenta de que podían producir más artículos de los que consumían los compradores y aumentó la competencia, de modo que la solución fue contratar más vendedores para encontrar nuevos compradores. A finales de la década de 1950, nació la era del concepto de marke-



ting, cuando las organizaciones adoptaron una fuerte orientación hacia el mercado y comenzaron a integrar el marketing en cada fase del negocio. En la actual era de las relaciones con los clientes,

que comenzó en la década de 1980, las organizaciones buscan continuamente satisfacer las altas expectativas de los clientes y representa una agresiva extensión de la era del concepto de marketing.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de la relación con los clientes (ARC)** p. 16

**compradores organizacionales** p. 19

**concepto de marketing** p. 15

**concepto de marketing social** p. 17

**consumidores finales** p. 19

**experiencia del cliente** p. 16

**factores del entorno** p. 11

**intercambio** p. 5

**marketing** p. 5

**marketing de relaciones** p. 12

**mercado** p. 10

**mercado meta** o **mercado objetivo** p. 10

**mezcla de marketing** p. 11

**orientación al mercado** p. 15

**producto** p. 18

**programa de marketing** p. 13

**propuesta de valor al cliente** p. 11

**utilidad** p. 20

**valor para el cliente** p. 12

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Qué deseos (o beneficios) del consumidor se satisfacen con los siguientes productos o servicios? *a)* Instant Breakfast de Carnation, *b)* zapatos tenis para correr de Adidas, *c)* Hertz Rent-A-Car y *d)* programas televisivos de compras en el hogar.

**2** Existen sustitutos de cada uno de los cuatro productos, servicios o programas de la pregunta 1. Los ejemplos respectivos son: *a)* un desayuno de huevos con jamón, *b)* zapatos tenis normales, *c)* tomar el autobús y *d)* una tienda departamental. En cada caso, ¿qué beneficios de esos sustitutos valorarían más los consumidores en comparación con los mencionados en la pregunta 1?

**3** ¿Cuáles son las características (por ejemplo, edad, ingresos, estudios) de los clientes del mercado meta de los productos y servicios siguientes? *a)* la revista *National Geographic*, *b)* la revista *People*, *c)* el equipo de fútbol americano profesional Gigantes de Nueva York y *d)* el torneo de tenis profesional U.S. Open.

**4** Una universidad del área metropolitana desea aumentar su oferta de cursos vespertinos relacionados con los negocios, como marketing, contabilidad, finanzas y administración. ¿Quiénes son los clientes del mercado meta (estudiantes) para esos cursos?

**5** ¿Qué acciones en las que se involucren los cuatro elementos de la mezcla de marketing podrían usarse para llegar al mercado meta de la pregunta 4?

**6** ¿Qué factores del entorno (variables incontrolables) debe considerar la institución de la pregunta 4 en el diseño de su programa de marketing?

**7** ¿Tiene una empresa el derecho a “crear” deseos y a tratar de persuadir a los consumidores para que compren bienes y servicios de los cuales no habían oído hablar antes? ¿Cuáles son ejemplos de la creación de deseos “buena” y de la creación de deseos “mala”? ¿Quién debe decidir qué es bueno y qué es malo?

## Creación de su plan de marketing

Si su profesor encarga un plan de marketing a su grupo, no haga gestos ni se queje del trabajo por dos razones especiales. Primero, al tratar de “hacer marketing” real obtendrá conocimientos que superan a quienes solo leen un texto. Segundo, miles de estudiantes que se gradúan cada año consiguen su primer empleo al mostrar a sus posibles patrones una “carpeta” con muestras de su trabajo escrito realizado en la universidad, a menudo un plan de marketing, en caso de tenerlo. Esto también puede funcionar.

La sección “Creación de su plan de marketing”, al final de cada capítulo, le sugiere modos de mejorar y enfocar su plan de marketing. Utilice como guía el plan de marketing de muestra del apéndice A (después del capítulo 2). Esta sección, después de cada capítulo, le ayudará a aplicar las ideas del apéndice A en su propio plan de marketing.

El primer paso para redactar un buen plan de marketing es tener un negocio o producto que le entusiasme y del cual tenga información detallada, de modo que sea posible evitar generalidades evidentes. Estas son algunas sugerencias adicionales para elegir un tema:

- *Elija* un tema que le interese en lo personal: un negocio familiar, un negocio o producto que usted o un amigo quieran lanzar o una organización estudiantil que requiera ayuda de marketing.
- *No elija* un tema tan grande que no pueda cubrir en forma adecuada o tan abstracto que carezca de detalles concretos.

**1** Para comenzar con su plan de marketing, enumere cuatro o cinco temas posibles y compárelos con los criterios que sugiera su profesor y con los presentados en párrafos anteriores. Piénselo mucho porque su decisión lo acompañará todo el curso y podría afectar la calidad del plan de marketing resultante que presente a un futuro patrón.

**2** Cuando haya seleccionado el tema de su plan de marketing, para un negocio real, un negocio posible o una organización estudiantil, incluya en su plan la “descripción de la empresa”, tal como se ejemplifica en el apéndice A.

## Caso en video 1 Marcatextos fluorescente con banderitas Post-it® de 3M: Ampliación del concepto

QR 1-5  
3M Flag  
Highlighters  
Video Case



“No acudí con los estudiantes ni pregunté ‘¿Qué necesitas o qué quieres?’”, explica el inventor David Windorski —quien trabaja en 3M— a un grupo de estudiantes universitarios. “E incluso si hubiera preguntado, es poco probable que me hubieran dicho: ‘Ponga banderitas dentro de un marcatextos’.”

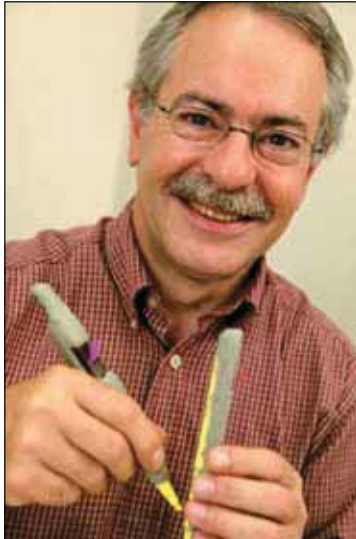
De modo que Windorski invirtió el método clásico de marketing que se explica en los libros de texto.

Ese método clásico —como observó en este capítulo— sugiere comenzar con las necesidades y los deseos de los clientes potenciales y luego crear el producto. Pero a veces el desarrollo de un producto nuevo ocurre en dirección opuesta: se empieza con la idea del producto nuevo —como las computadoras personales— y luego se investiga si hay un mercado. Esto es lo que hizo Windorski, utilizó mucha investigación de marketing luego de concebir el concepto del marcatextos fluorescente con banderitas Post-it®.

### EARLY MARKETING RESEARCH\*

Durante este proceso de desarrollo de un producto nuevo, Windorski y 3M llevaron a cabo mucha investigación de marketing con los estudiantes. Por ejemplo, se pidió a los universitarios que vaciaran en una mesa el contenido de sus mochilas y explicaran lo que llevaban, y luego se les presentaron algunos modelos iniciales del marcatextos para registrar su reacción. Asimismo, los investigadores de 3M varias veces entrevistaron a seis o siete estudiantes juntos y los observaron desde atrás de un espejo que solo permite ver por un lado: la técnica de grupo focal que se analizará en el capítulo 8. De igual manera, entrevistaron a otros estudiantes en forma individual.

Los primeros modelos de Windorski estaban hechos de arcilla y no eran funcionales, como el que sostiene en la foto. Estos modelos de marcatextos innovadores le indicaron cómo se sentirían los estudiantes cuando los usaran de verdad. Y cuando al final se contó con modelos iniciales funcionales del marcatextos con banderitas Post-it®, se fabricaron varios cientos y se entregaron a los estudiantes para que los utilizaran durante un mes. Después se registraron sus reacciones en un cuestionario.



maravilla tecnológica. Para que la tapa ajuste y otras partes del marcatextos funcionen, las tolerancias deben ser del orden de milésimas de pulgada, menos que el grosor de un papel.

- *Aspectos de manufactura.* ¿Dónde debe fabricarse el producto? 3M eligió una empresa fuera de Estados Unidos, la cual necesitaba traducciones precisas de las especificaciones técnicas fundamentales. Windorski trabajó un tiempo en la fábrica con los ingenieros y especialistas en manufactura para asegurarse de que se cumplieran los estándares precisos de producción.
- *Aspectos del producto.* ¿Cuál debe ser el nombre del nuevo marcatextos? Una investigación de marketing y muchas reuniones dieron la respuesta: “marcatextos fluorescente con banderitas Post-it®”. ¿Cuántos deben ir en un paquete? ¿Qué color o colores? ¿Qué aspecto debe tener el empaque para que: 1) el producto luzca bien para la venta al menudeo y 2) muestre con eficacia las características que lo distinguen?
- *Aspectos de precio.* Frente a la competencia de tantos marcatextos, ¿cuál debe ser el precio del marcatextos de primera calidad de 3M para obtener utilidades adecuadas? ¿El precio de menudeo sugerido debe ser igual para las librerías universitarias, las tiendas de mercancías en general (Wal-Mart, Target) y las tiendas de artículos para oficina (Office Max, Office Depot)?
- *Aspectos de promoción.* ¿Cómo comunica 3M a los estudiantes que existe el producto? ¿Es posible que quieran utilizarlo los oficinistas? ¿Debe haber anuncios impresos y de televisión, así como exhibidores en puntos de venta que expliquen las características del producto?
- *Problemas de punto de venta (distribución).* Con el limitado espacio de los estantes de las librerías universitarias y de otros puntos de venta, ¿cómo convence 3M a los minoristas para que tengan en existencia el nuevo producto?

### LANZAMIENTO DEL PRODUCTO NUEVO

Después de la investigación de marketing inicial y de docenas de pruebas técnicas realizadas en los laboratorios de 3M, el nuevo marcatextos de David Windorski estaba listo para la fabricación y la comercialización.

A continuación presentamos un resumen de los aspectos previos al lanzamiento que tuvieron que resolverse antes de poder introducir el producto:

- *Aspectos técnicos.* ¿Es posible generar una base de datos en computadora para piezas moldeadas por inyección? ¿Qué tolerancias se necesitan? El marcatextos de 3M es en verdad una

### EL PROGRAMA DE MARKETING HOY Y MAÑANA

3M ha descubierto que su marcatextos es más popular de lo esperado. Con frecuencia la compañía oye a los usuarios finales decir que les agrada mucho el producto.

\*Flag Highlighters the Post-It® de 3M: Michael J. Vessey y William Rudelius son los autores de este caso que se basa en entrevistas personales con David Windorski y 3M durante el periodo de 2004 a 2011.

De modo que, ¿qué puede hacer 3M para conseguir una repetición basada en el éxito inicial? Esto requiere tener mucho cuidado para introducir nuevos modelos del producto a fin de atraer a clientes nuevos y, al mismo tiempo, conservar la base firme de clientes leales. Asimismo, los productos de 3M deben atraer no solo a los consumidores finales, sino también a los minoristas que quieran exhibir nuevos artículos en las áreas de tráfico intenso de su negocio.

Las decisiones en cuanto al producto y el empaque para el marcatextos con banderitas Post-it® reflejan este enfoque innovador. En términos de extensiones de productos, David Windorski diseñó nuevos marcatextos y plumas con banderitas Post-it® que son más fáciles de sostener y cuyas banderitas están continuamente accesibles sin tener que girar el marcatextos. En cuanto al empaque, es fundamental que: 1) comunique la idea de dos productos en uno, 2) sea atractivo y 3) alcance las dos metas anteriores con la menor cantidad de palabras.

La innovación en 3M nunca se detiene. Un ejemplo es la combinación tres en uno que acaban de introducir y que contiene un marcatextos, una pluma y banderitas Post-it® (vea la foto de la página 13).

En 3M, los presupuestos para promoción son limitados porque dependen mucho de su tecnología a fin de lograr una ventaja competitiva. Esto también es válido para el marcatextos con banderitas Post-it®. Por eso es probable que nunca haya visto un anuncio impreso o en televisión de este producto. No obstante, debe comunicarse a los estudiantes, el mercado previsto principal del producto, que éste existe. Así que, 3M siempre busca promociones sencillas y eficaces para comunicar a los estudiantes su existencia.

Una tecnología avanzada no tiene sentido a menos que el producto esté disponible donde los compradores potenciales puedan adquirirlo. A diferencia de las librerías universitarias que existen sobre todo para atender a los estudiantes, las tiendas de mercancías generales y de artículos de oficina rastrean, miden y buscan maximizar las utilidades de cada metro cuadrado de espacio de venta. Por esto, 3M debe convencer a estas cadenas de menudeo de que el espacio dedicado a su línea de marcatextos será más redituable que otras opciones. El reto para 3M: encontrar la manera de que el

marcatextos con banderitas Post-it® destaque en los anaqueles de las librerías universitarias y de las cadenas minoristas.

Si el marcatextos con banderitas Post-it® se vende bien en Estados Unidos, ¿por qué no venderlo en todo el mundo? Pero incluso aquí 3M enfrenta cuestiones cruciales: ¿qué países son los mejores mercados?, ¿qué color y empaque de marcatextos funcionan mejor en cada país?, ¿cómo hacer llegar el producto a estos mercados de manera oportuna y a un costo óptimo?

David Windorski también inventó otro producto para estudiantes, basado en la tecnología de los adhesivos: notas de 7.6 por 12.7 cm (3 por 5 pulgadas) que se pegan y despegan. Su diferencia: se adhieren a las distintas superficies, por lo que resultan ideales en las sesiones de lluvia de ideas o en los cuadernos cuando usted lo prefiere, y se deslizan una sobre otra *sin adherirse* cuando necesita organizarlas. Cuando los estudiantes le preguntan cómo ocurre esto, Windorski solo sonríe.

## Preguntas

- 1 a) ¿Cómo obtuvo David Windorski ideas de los estudiantes universitarios que le ayudaran a diseñar la versión comercial final del marcatextos con banderitas Post-it®? b) ¿Cuál fue la importancia de estas ideas para el éxito de los productos?
- 2 ¿Qué a) ventajas especiales y b) problemas potenciales tuvo 3M al introducir un nuevo producto de marcatextos con banderitas para los estudiantes universitarios?
- 3 Visite su librería universitaria antes de responder. a) ¿Dónde exhibiría el marcatextos con banderitas Post-it® en una librería universitaria? y b) ¿de qué modo puede usted lograr que el exhibidor comunique al mayor número de estudiantes la existencia del producto?
- 4 ¿De qué maneras podría 3M promover su marcatextos con banderitas Post-it® para que su existencia no pase desapercibida a los estudiantes?
- 5 ¿Cuáles son a) las oportunidades particulares y b) los desafíos potenciales para 3M, derivados de llevar su marcatextos con banderitas Post-it® a los mercados internacionales? c) ¿En qué países 3M debería concentrar sus esfuerzos de marketing?







## Ben & Jerry's Mission

Ben & Jerry's is founded on & dedicated to a sustainable corporate concept of linked prosperity. Our mission consists of 3 interrelated parts:

### **SOCIAL** *mission*

To operate the Company in a way that actively recognizes the central role that business plays in society by initiating innovative ways to improve the quality of life locally, nationally and internationally.

### **PRODUCT** *mission*

To make, distribute and sell the finest quality all natural ice cream and euphoric concoctions with a continued commitment to incorporating wholesome, natural ingredients and promoting business practices that respect the Earth and the Environment.

### **ECONOMIC** *mission*

To operate the Company on a sustainable financial basis of profitable growth, increasing value for our stakeholders and expanding opportunities for development and career growth for our employees.

**Underlying the Mission** is the determination to seek new & creative ways of addressing all 3 parts, while holding a deep respect for individuals inside & outside the company, & for the communities of which they are a part.





# Creación de estrategias de marketing y organizacionales exitosas

## 2

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Describir los tipos de organizaciones que existen y los tres niveles de estrategia de estas.

OA2

Describir de qué manera los valores fundamentales, la misión, la cultura organizacional, los negocios y las metas son importantes para las organizaciones.

OA3

Explicar la forma en la que los gerentes usan los tableros de control empresarial y las medidas de marketing.

OA4

Describir la manera en la que una organización evalúa dónde se encuentra ahora y dónde quiere estar.

OA5

Explicar los tres pasos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing.

OA6

Describir los elementos de las fases de evaluación e implementación del proceso estratégico de marketing.

### ¿QUIERE SER UN EMPRENDEDOR? ¡SAQUE LA MEJOR CALIFICACIÓN EN UN CURSO POR CORRESPONDENCIA SOBRE PRODUCCIÓN DE HELADOS!

Los dos emprendedores que fundaron Ben & Jerry's han aplicado con éxito algunas estrategias de marketing y organizacionales muy creativas. Por ejemplo:

- *Ocuparse de los lácteos.* Adquieren toda la leche y la crema de una cooperativa lechera, la que garantiza que sus productos no contienen hormonas de crecimiento para el ganado bovino.
- *Programa PartnerShop.* Su programa "emprendedor social", llamado PartnerShop, ayuda a que las organizaciones no lucrativas de la comunidad posean y operen ScoopShops (tiendas despachadoras) que dan empleo a jóvenes en situación de riesgo.
- *Comercio justo.* Ellos creen que "las personas deben recibir la parte justa del pastel". Con ese fin, buscan fuentes certificadas de comercio justo para los ingredientes clave (cacao, café y vainilla) de sus deliciosos y singulares sabores, como el Bonnaroo Buzz. Compran estos artículos a productores de países en desarrollo que practican técnicas agrícolas sostenibles.
- *Prevención y atención del sida.* Desarrollaron una edición limitada del helado "Goodbye Yellow Brick Road" en asociación con sir Elton John para ayudar a su fundación mundial contra el sida. El nombre es un juego de palabras hecho con una de sus canciones más famosas. El sabor es una "extraordinaria sinfonía de decadente helado de chocolate con pedacitos de galleta de mantequilla de cacahuate, caramelo y chocolate blanco".

Este enfoque creativo y original de los negocios en Ben & Jerry's Homemade, Inc. vincula su misión, sus valores fundamentales y su prosperidad con causas sociales orientadas a apoyar a la humanidad, como se observa en la página siguiente.

Su negocio comenzó en 1978, cuando los amigos de toda la vida, Ben Cohen y Jerry Greenfield, se mudaron a Vermont para establecer una heladería en una gasolinera renovada. Su impulso inicial lo obtuvieron del entusiasmo, 12 000 dólares provenientes de sus ahorros y un préstamo, así como las ideas que sacaron de un curso por correspondencia tomado en la Pennsylvania State University sobre producción de helados.<sup>1</sup> En la actualidad, Ben & Jerry's es propiedad de Unilever, que es el líder de mercado en la industria mundial de helados (se espera que llegue a 68 000 millones de dólares en 2015).<sup>2</sup> Aunque a sus clientes les encantan sus helados de alta calidad, muchos los compran, además, para apoyar su misión social.

En este capítulo se describe la forma en la que las organizaciones, como Ben & Jerry's, Medtronic y Kodak, establecen metas con el fin de conseguir una dirección global vinculada con sus estrategias organizacional y de marketing. El departamento de marketing convierte estas estrategias en planes que deben llevarse a cabo y evaluarse. En este mundo competitivo, muchas de estas estrategias tienen éxito, mientras que otras pueden acabar en problemas, como se verá aquí.

<sup>1</sup> La información se obtuvo de páginas web seleccionadas y comunicados de prensa del sitio web de Ben & Jerry's. Vea [www.benjerry.com](http://www.benjerry.com).

<sup>2</sup> "Ice Cream: Global Industry Guide", Datamonitor, 27 de abril de 2010, comunicado de prensa publicado en MarketResearch.com

Al estudiar las organizaciones visionarias actuales es importante reconocer: 1) los tipos de organizaciones que existen, 2) qué es una estrategia y 3) cómo se relaciona ésta con los tres niveles observados en varias organizaciones grandes.

## Tipos de organizaciones

Una *organización* es una entidad legal de personas que comparten una misión común. Esto las motiva para crear *ofertas* (productos, servicios o ideas) que generen valor tanto para las organizaciones como para sus clientes al satisfacer las necesidades y los deseos de estos.<sup>3</sup> Las organizaciones actuales se dividen en empresas comerciales y organizaciones no lucrativas.

Una *empresa comercial* es una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes con el fin de obtener utilidades que le permitan sobrevivir.<sup>4</sup> La **utilidad**, recompensa que obtiene una empresa por el riesgo que asume cuando ofrece un producto en venta, se define como el dinero que queda después de restar el total de gastos del total de ingresos.

A diferencia de las empresas comerciales, una *organización no lucrativa* es una entidad no gubernamental que atiende a sus clientes sin tener la utilidad como objetivo organizacional. En lugar de eso, sus metas pueden ser la eficiencia operacional y la satisfacción de los clientes. No obstante, también debe recibir fondos suficientes para continuar en operación. Emprendedores sociales como Teach For America, SightLife y Hand in Hand International, que se describen en la sección “Decisiones responsables de marketing”, buscan resolver las necesidades prácticas de la sociedad y por lo general se estructuran como organizaciones no lucrativas.<sup>5</sup> En aras de la sencillez, a lo largo del libro se aplican indistintamente los términos *compañía*, *corporación*, *organización* y *empresa* para referirse a las empresas comerciales y a las organizaciones no lucrativas.

Las organizaciones que crean ofertas similares forman una *industria*, como la industria de las computadoras o la automotriz.<sup>6</sup> Como resultado, las organizaciones toman decisiones estratégicas que reflejan la dinámica de la industria, con el propósito de generar una ventaja convincente y sustentable para sus ofertas en relación con las de sus competidoras y así alcanzar un nivel de desempeño superior.<sup>7</sup> La base de gran parte de la estrategia de marketing de una organización es comprender con claridad la industria en la que compete.

## ¿Qué es estrategia?

Una organización tiene límites en sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y de otro tipo para producir y comercializar sus ofertas: no puede ofrecer todo a todas las personas. Cada organización debe desarrollar estrategias que ayuden a concentrar y dirigir sus esfuerzos a fin de alcanzar sus metas. Sin embargo, los teóricos de la administración y el marketing todavía debaten acerca de la definición de “estrategia”.<sup>8</sup> Para los propósitos de este libro, la **estrategia** es el curso de la acción a largo plazo de una organización, diseñado para lograr una experiencia única del cliente y, al mismo tiempo, alcanzar sus metas.<sup>9</sup> De manera explícita o implícita, todas las organizaciones establecen una dirección estratégica. Y el marketing ayuda no solo a fijar esta dirección, sino también a conducir por ella a la organización.

QR 2-1  
Teach For  
America Video



<sup>3</sup> Roger Kerin y Robert Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), p. 140.

<sup>4</sup> Michael E. Porter, “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, OnPoint Article, noviembre-diciembre de 1996, p. 2.

<sup>5</sup> Vea <http://www.teachforamerica.org>; Wendy Kaufman, “ExStarbucks Exec Helps Develop Global Eye Banks”, *National Public Radio*, 8 de marzo de 2011.

<sup>6</sup> Para un análisis de la manera en que se definen las industrias y se clasifican las ofertas, véanse: el sitio web de la American Marketing Association, que proporciona una definición de una industria ([www.marketingpower.com/mg-idictionary-view1509.php](http://www.marketingpower.com/mg-idictionary-view1509.php)); Economic Classification Policy Comité Issues Paper #1 del Census Bureau ([www.census.gov/epcd/naics/issues1](http://www.census.gov/epcd/naics/issues1)), que agrega industrias al NAICS ([www.census.gov/epcd/www/naicsdev.htm](http://www.census.gov/epcd/www/naicsdev.htm)) desde una perspectiva “orientada al producto” (vea capítulo 6).

<sup>7</sup> W. Chan Kim y Renee Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice”, *California Management Review* 47, núm. 3, primavera de 2005, p. 105; Porter, “What is Strategy?”, p. 2.

<sup>8</sup> Costas Markides, “What is Strategy and how do You Know if You Have One?”, *Business Strategy Review* 15, núm. 2, verano de 2004, p. 5.

<sup>9</sup> La definición de *estrategia* refleja las consideraciones que aparecen en Porter, “What is Strategy?” pp. 4, 8; una definición condensada de estrategia tomada del sitio web de la American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com); Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Wittington, *Exploring Corporate Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 10.

# Toma de decisiones responsables >>>> responsabilidad social

## Aplicar la capacidad emprendedora social para ayudar a las personas

¿Qué tienen en común Teach for America, SightLife y Hand in Hand?

La respuesta: todas son “empreendedoras sociales” que practican activamente —lo adivinó— la capacidad emprendedora social, la cual, en pocas palabras, aplica enfoques innovadores para organizar, crear y administrar una empresa con el fin de resolver las necesidades prácticas de la sociedad. Por lo general, son organizaciones no lucrativas que se enfocan en asuntos a los que se enfrentan las personas que carecen de medios políticos o financieros para resolver sus propios problemas. Analicemos las tres emprendedoras mencionadas, todas ellas modelos de organizaciones creativas no lucrativas.

### TEACHFORAMERICA

#### Teach for America

Fundada por una estudiante universitaria, Teach for America es el grupo estadounidense de universitarios recién graduados y destacados, que se comprometen a enseñar durante dos años en escuelas públicas urbanas y rurales, y que se convierten durante toda la vida en líderes en la expansión de oportunidades educativas. En el otoño de 2011, 9 300 miembros del cuerpo enseñaron en 43 regiones de todo el país, mientras que 24 000 exalumnos de Teach for America continúan trabajando desde adentro y afuera del campo de la educación en favor de los cambios fundamentales necesarios para asegurar la excelencia educativa y la equidad.

#### SightLife

La misión de SightLife es increíblemente clara y específica: “Terminar con la ceguera de córnea”. Esta enfermedad, que afecta a 10 millones de personas de todo el mundo, puede curarse si se realiza un trasplante con una donación de córnea saludable que reemplace la dañada. SightLife, con sede en Seattle, halla donantes de córneas y prepara los tejidos para la cirugía. Con la intención de crear 900 bancos de ojos en todo el mundo, SightLife contrató a Tim Schottman para que liderara la campaña, ya que él había formado parte del equipo de estrategia mundial de Starbucks que con frecuencia alcanzaba la cifra de seis o siete tiendas inauguradas en un día. La reacción de Schottman ante el reto de SightLife fue, “¡Ah!, solo 900... no es tan difícil”.

#### Hand in Hand International

Mediante una práctica llamada microfinanciamiento, Hand in Hand otorga pequeños préstamos (alrededor de 125 dólares) a mujeres de India, Sudáfrica y Afganistán que quieren iniciar y operar un pequeño negocio. Un grupo de autoayuda de Hand in Hand llega hasta las mujeres más pobres y analfabetas, y a estas futuras empresarias les enseña primero lo básico (leer, escribir y aritmética) y luego las habilidades necesarias para operar un negocio. Percy Barnevik, su fundador, dice que quería “donar” su conocimiento, capacidades y pasión como ex CEO a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

## Estructura de las organizaciones actuales

Las organizaciones grandes son muy complejas. Por lo general, tienen tres niveles organizacionales cuyas estrategias están vinculadas con el marketing, como se observa en la [figura 2-1](#).

**Nivel corporativo** El **nivel corporativo** es el que ocupa la alta gerencia que dirige la estrategia global de toda la organización. “Alta gerencia” comúnmente significa la junta directiva, personas dentro y fuera de la organización con diversas aptitudes y experiencias que resultan invaluable para establecer una estrategia general.

El director ejecutivo o CEO (siglas en inglés de *chief executive officer*) es el funcionario de mayor rango de la organización y por regla general es un miembro de la junta directiva. Esta persona debe poseer capacidades de liderazgo y conocimientos para efectuar tareas que van desde supervisar las operaciones diarias de la organización hasta encabezar los esfuerzos de planificación de una estrategia que podría determinar la supervivencia misma de la empresa.

En años recientes, muchas empresas grandes han cambiado el nombre del cargo del jefe de marketing, de vicepresidente de marketing a director ejecutivo de marketing o CMO (siglas en inglés de *chief marketing officer*).

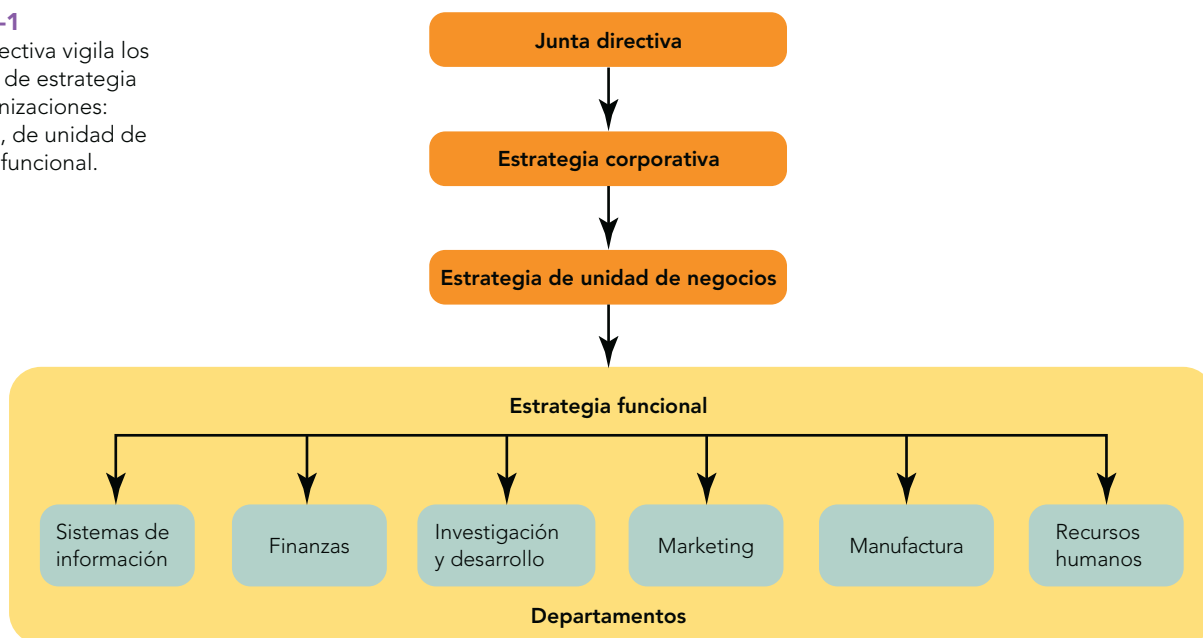
Los CMO desempeñan una función cada vez más importante en la alta administración debido a su capacidad de pensar estratégicamente. La mayoría de ellos aportan a sus empleos su experiencia en diversas industrias, en tareas administrativas multidisciplinarias, habilidades analíticas y perspectivas intuitivas de marketing.<sup>10</sup>

**Nivel de unidad estratégica de negocios** Algunas empresas con mercados y productos múltiples, como General Electric o Johnson & Johnson, en realidad administran una cartera de empresas, que se denominan **unidades estratégicas de negocios** o **SBU** (siglas en

<sup>10</sup> John Kador, “The View from Marketing: How to Get the Most from Your CMO”, *Chief Executive*, julio/agosto de 2001, pp. 60-61; Jessica Shambora, “Wanted: Fearless Marketing Execs”, *Fortune*, 15 de abril de 2011, p. 27; Roger A. Kerin, “Strategic Marketing and the CMO”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 12-13; The CMO Council: Biographies of Selected Advisory Board Members. Vea [www.cmocouncil.org/advisoryboard.html](http://www.cmocouncil.org/advisoryboard.html).

**FIGURA 2-1**

La junta directiva vigila los tres niveles de estrategia de las organizaciones: corporativa, de unidad de negocios y funcional.



inglés de *strategic business units*).<sup>11</sup> El término unidad estratégica de negocios se refiere a una subsidiaria, división o unidad de una organización que comercializa un conjunto de productos relacionados con un grupo claramente definido de clientes. En el *nivel de unidad estratégica de negocios*, los administradores de las unidades fijan una dirección estratégica más específica para sus negocios a fin de aprovechar las oportunidades de creación de valor. En el caso de las empresas menos complejas y enfocadas en un solo negocio, como Ben & Jerry's, los niveles corporativo y de unidad de negocios podrían fusionarse.

**Nivel funcional** Cada unidad estratégica de negocios tiene un **nivel funcional** en el que los grupos de especialistas crean *realmente* valor para la organización. El término *departamento* generalmente se refiere a esas funciones especializadas, como los departamentos de marketing o de finanzas (figura 2-1). En el nivel funcional, la dirección estratégica de la organización se vuelve más específica y centralizada. Así como hay una jerarquía de niveles en las organizaciones, también hay una jerarquía de direcciones estratégicas que establecen los administradores de cada nivel.

Una función crucial del marketing es mirar hacia fuera y mantener la organización enfocada en crear valor para sí misma y para los clientes a la vez. Esto se logra escuchando a los clientes, creando y produciendo ofertas, al igual que aplicando programas de marketing.

Cuando se elaboran programas de marketing destinados a nuevas ofertas o para mejorar los existentes, la administración principal de una organización podría formar **equipos interdisciplinarios**, constituidos por un número reducido de personas provenientes de distintos departamentos, quienes son corresponsables de culminar una tarea o un conjunto común de metas de desempeño. En ocasiones estos equipos cuentan con representantes ajenos a la organización, como proveedores o clientes, para que los asistan.

## repaso de conceptos

1. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa comercial y una organización no lucrativa?
2. Mencione ejemplos del nivel funcional de una organización.

<sup>11</sup> Roger A. Kerin, Viay Mahajan y P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Marketing Planning*, cap. 1 (Boston: Allyn & Bacon, 1990); Orville C. Walker, Jr., Harper W. Boyd, Jr. y Jean-Claude Larreche, *Marketing Strategy*, caps. 1 y 2 (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992).



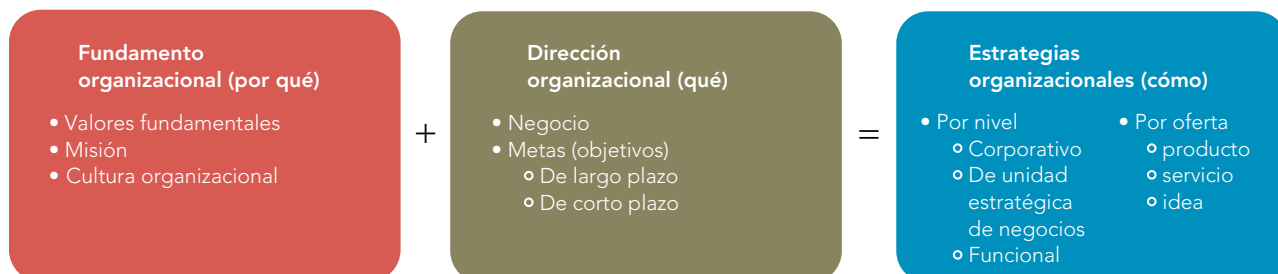
# ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES VISIONARIAS

OA2

Para tener éxito, las organizaciones actuales deben ser visionarias, esto es, deben prever los eventos futuros y responder con rapidez y eficacia al mismo tiempo. Esto requiere que una organización visionaria especifique su fundamento (por qué), fije una dirección (qué) y formule estrategias (cómo), como se muestra en la [figura 2-2](#).<sup>12</sup>

## Fundamento organizacional: ¿por qué existe?

El fundamento de una organización es su razón filosófica de ser: por qué existe. Las organizaciones visionarias exitosas usan este fundamento para guiar e inspirar a sus empleados mediante tres elementos: valores fundamentales, misión y cultura organizacional.



**FIGURA 2-2**

La organización visionaria actual emplea elementos clave para: 1) establecer un fundamento y 2) fijar una dirección, utilizando 3) estrategias que le permitan desarrollar y comercializar con éxito sus ofertas.

**QR 2-2**  
**Medtronic**  
**Video**



Quienes acuden a las oficinas centrales de un corporativo de primer nivel se quedan contemplando en el mural “la figura humana que se levanta”. ¿Qué significa? ¿Qué les dice a los empleados? ¿Y a los demás? Para saber de ella y por qué es importante, vea el texto.

**Valores fundamentales** Los **valores fundamentales** de una organización son los principios básicos, vehementes y perdurables que guían su comportamiento en el transcurso del tiempo.<sup>13</sup> Los fundadores de una organización o la administración principal crean esos valores fundamentales, los cuales concuerdan con sus ideas y carácter esenciales.<sup>14</sup> Estos valores aprehenden el alma y el corazón de la organización y sirven para motivar e inspirar a sus grupos de interés (empleados, accionistas, miembros de la junta directiva, proveedores, distribuidores, acreedores, sindicatos, gobierno, comunidades locales y clientes). Los valores fundamentales son eternos; no deben cambiar debido a intereses financieros, operacionales o estratégicos de corto plazo. Por último, son los que guían la conducta de una organización. Para ser eficaces, el director ejecutivo y la junta directiva deben apoyar los valores fundamentales de su organización; de lo contrario, se convierten en palabras huecas.<sup>15</sup>

**Misión** Al entender sus valores fundamentales, una organización puede definir su **misión**, la cual es una declaración de la función de la empresa en la sociedad, que por lo regular identifica a sus clientes, mercados, productos y tecnologías. La *declaración de misión*, a la



<sup>12</sup> Tomado en parte de Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 2002), p. 54.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 73; Patrick M. Lencioni, “Make Your Values Mean Something”, *Harvard Business Review*, julio de 2002, p. 6; Aubrey Malphurs, *Values Driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*, 2a. ed. (Grand Rapids, MI: Baker-Books, 2004), p. 31.

<sup>14</sup> *Idem*; Lencioni, “Make Your Values Mean Something”, p. 6.

<sup>15</sup> Catherine M. Dalton, “When Organizational Values are Mere Rhetoric”, *Business Horizons* 49, septiembre-octubre de 2006, p. 345.

que frecuentemente en la actualidad se hace referencia indistintamente con el término *visión*, debe ser clara, concisa, significativa, inspiradora y perdurable.<sup>16</sup>

Medtronic es un líder mundial en la fabricación de marcapasos y otros dispositivos de estimulación eléctrica para tratar la diabetes, la enfermedad de Parkinson y el dolor lumbar crónico.<sup>17</sup> Medtronic casi muere al nacer, cuando trataba de reunir capital para empezar. Una compañía consultora, conocida mundialmente, encuestó a médicos y “concluyó que no había un mercado previsible para los marcapasos”.<sup>18</sup> Earl Bakken, su fundador, escribió la declaración de misión para Medtronic cuando la lanzó hace medio siglo (misma que permanece prácticamente sin cambios).

Contribuir al bienestar humano mediante la aplicación de la ingeniería biomédica en la investigación, diseño, manufactura y venta de instrumentos o dispositivos que alivien el dolor, restablezcan la salud y prolonguen la vida.

Esa inspiración y enfoque también aparecen en la misión de muchas empresas de negocio y organizaciones no lucrativas:

- Southwest Airlines: Dedicarse al “servicio al cliente con la más alta calidad, brindado con un sentido de calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de la compañía”.
- Cruz Roja estadounidense: “Proporcionar alivio a las víctimas de desastres y ayudar a prevenir, prepararse para y responder a las emergencias.”

Cada declaración presenta las cualidades de una buena misión: una imagen clara, desafiante y convincente del futuro que se vislumbra.

Recientemente, las organizaciones han agregado un elemento social a su declaración de misión para reflejar un ideal que sea moralmente correcto y útil. A esto se refiere la declaración de misión social de Ben & Jerry’s, presentada al principio del capítulo. Los grupos de interés, en particular los clientes y empleados, y ahora la sociedad, están pidiendo a las organizaciones que sean ciudadanos excepcionales mediante la entrega de un valor de largo plazo, al mismo tiempo que resuelven los problemas de la sociedad.



En la primera mitad del siglo xx, ¿en qué “negocio” creían los ejecutivos de los ferrocarriles que estaban? El texto revela su desastroso error.

**Cultura organizacional** Una organización debe relacionarse no solo con sus empleados, sino también con todos sus grupos de interés. Así, una función importante de marketing corporativo es comunicarles sus valores fundamentales y su misión. En la oficina matriz de Medtronic está un mural con una figura humana que se está levantando. Esta empresa da la bienvenida a cada nuevo empleado con un medallón que tiene la figura del mural, por un lado, y la misión de la compañía, por el otro. Cada año, en diciembre, varios pacientes dan su testimonio —ante un numeroso auditorio de empleados que celebra la temporada navideña— de cómo los productos de Medtronic cambiaron su vida.<sup>19</sup> Esas actividades envían mensajes claros a los empleados y a los grupos de interés sobre su **cultura organizacional**, es decir, sobre el sistema de valores, ideas, actitudes y normas de comportamiento que aprenden y comparten los integrantes de una organización.

## Dirección organizacional: ¿qué hará?

Como se observa en la figura 2-2, el fundamento de la organización le permite establecer una dirección en cuanto a: 1) el “negocio en el que está” y 2) sus metas específicas.

**Negocio** Un **negocio** describe el sector del mercado o la categoría clara, amplia y básica de la industria en la que opera una organización. Para ayudar a definir su negocio, primero una organización analiza el conjunto de organizaciones que tienen ofertas similares —aquellas que compiten directamente entre sí, como el “negocio de los helados”—. Así, la organización comienza a responder a las preguntas: “¿Qué hacemos?” o “¿En qué negocio estamos?”

<sup>16</sup> Jim Collins y Jerry I. Porras, *op. cit.*, pp. 94-95; Tom Krattenmaker, “Write a Mission Statement that Your Company is Willing to Live”, *Harvard Management Communication Letter*, marzo de 2002, pp. 3-4.

<sup>17</sup> Janet Moore, “Change of Pace”, *Star Tribune*, 23 de mayo de 2010, pp. D1, D8.

<sup>18</sup> Tom E. Holloran, “Remarks to Medtronic Employees at the Celebration of the 50<sup>th</sup> Anniversary of Earl Bakken’s Invention of the Wearable Pacemaker”, 6 de diciembre de 2007; Janet Moore, “An Enduring Mission”, *Star Tribune*, 27 de diciembre de 2010, pp. D1, D2.

<sup>19</sup> Kenneth E. Goodpaster y Thomas E. Holloran, “Anatomy of Spiritual and Social Awareness: The Case of Medtronic, Inc.”, *Tercer Simposio Internacional de Pensamiento Social Católico y Educación en Administración*, Goa, India, 1999, pp. 9-11.

# Temas de marketing > > > espíritu emprendedor

## El lanzamiento de Netflix y su modelo de negocio en continuo cambio

Si en 1977 a un cliente le hubieran cobrado un cargo de 40 dólares por retraso en la devolución de una cinta de video de la película *Apollo 13*, ¿qué hubiera hecho? ¿Quizá solo refundar y pagar?

Reed Hastings se sintió avergonzado, aparentemente pagó los 40 dólares de penalización y —esto es lo diferente— se puso a pensar que había un gran mercado allá afuera. “Así que empecé a investigar la idea de cómo crear un negocio de renta de películas por correo”, le dijo al entrevistador de la revista *Fortune*.

### El modelo de negocios original

“Al principio, el primer concepto que lanzamos fue el de renta por correo, pero no se basaba en una suscripción; funcionaba más bien como Blockbuster”, dice Hastings, fundador y director ejecutivo de Netflix. No tuvo mucho éxito. Así que, en 1999, volvió a lanzar su idea con un nuevo modelo de negocio: como un servicio de suscripciones, muy parecido al negocio por correo que se conoce ahora. “Llamamos a la compañía Netflix, y no ‘DVD por Correo’, porque sabíamos que finalmente acabaríamos entregando películas directamente por internet”, dice Hastings.

### El modelo de negocios cambiante de Netflix

El modelo de DVD por correo de Netflix entregaba películas en formato DVD a sus clientes por una tarifa mensual fija, lo que llevó a Blockbuster a buscar el capítulo 11 de protección ante la quiebra. Pero el modelo de negocios de Netflix cambió en ocho meses en 2008: de “Mira ahora”, que permitía a los suscriptores ver cualquiera de sus mil películas en una PC, pasó a asociarse con TiVo, Xbox y otros para hacer que sus sistemas reproduzcan en su televisión una de sus aproximadamente 12 000 películas.

El canal de distribución de películas también se ha expandido con televisores listos para la web, como el Bravia de Sony, consolas de juego como Xbox 360 y las nuevas entradas al mercado, como el iPad de Apple.

Al romper una serie de barreras tecnológicas, su negocio de “cualquier película en cualquier momento” está a la vuelta de la esquina. A mediados de 2011, Netflix introdujo nuevas opciones de precio que resultaron controversiales: solo DVD, solo vía *streaming* o ambos. Luego, a finales de ese mismo año, cuando la reacción de los clientes explotó, Reed Hastings canceló el plan de separar el negocio de DVD por correo de su servicio de películas vía *streaming*. El cambio es una constante en el modelo de negocios de Netflix.

El profesor Theodore Levitt sostiene que los ferrocarriles estadounidenses de la primera mitad del siglo xx tenían una declaración de negocios muy limitada: “Estamos en el negocio de los ferrocarriles”. Esta limitada declaración de negocios hizo que perdieran de vista quiénes eran sus clientes y cuáles eran sus necesidades. Los ferrocarriles no diseñaron estrategias para competir con las aerolíneas, las barcas, los camiones y los sistemas de conducción por tubería. Como resultado de esto, muchos terminaron por fusionarse o quebrar. Debieron haber reconocido que estaban en “el negocio del transporte”.<sup>20</sup>

Debido a la cada vez mayor competencia mundial, muchas organizaciones están reconsiderando su **modelo de negocios**, es decir, las estrategias que desarrollan para proporcionar valor a los clientes que atienden. La innovación tecnológica a menudo es el disparador de este cambio del modelo de negocios. Los periódicos estadounidenses están buscando un nuevo modelo de negocios, a medida que cada vez más número de sus antiguos suscriptores leen sus noticias en línea.<sup>21</sup> La cadena de librerías Barnes & Noble también reconsideró su modelo de negocios conforme aparecieron los dispositivos para lectura de libros electrónicos Kindle, de Amazon, e iPad, de Apple.<sup>22</sup> En la sección “Temas de marketing” se describe cómo el fundador y director ejecutivo de Netflix, Reed Hastings, tuvo la idea de comenzar esta empresa y la manera en la que su modelo de negocios cambia constantemente para reflejar la forma en la que los avances de internet son capaces de hacer llegar las películas de manera más conveniente al televisor, la consola de juegos o el iPad del consumidor.<sup>23</sup> Pero los nuevos competidores de Netflix están por

<sup>20</sup> Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.

<sup>21</sup> David Phelps, “Debt Threat”, *Star Tribune*, 26 de enero de 2009, pp. D1, D6.

<sup>22</sup> Jeffrey A. Trachtenberg, “E-Books Rewrite Bookselling”, *The Wall Street Journal*, 21 de mayo de 2010, pp. A1, A12.

<sup>23</sup> Nick Wingfield, “Netflix Warns Price Rise Will Clip Growth”, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2011, p. B9; Ronald Grover, “Netflix: Premium Cable’s Worst Nightmare”, *Bloomberg Businessweek*, 20-26 de septiembre de 2010, pp. A1, A2; Stephen Gandel, “How Blockbuster Failed at Failing”, *Time*, 11 de octubre de 2010, pp. 38-40; Damon Darlin, “Always Pushing beyond the Envelope”, *The New York Times*, 8 de agosto de 2010, p. BU5; Alyssa Abkowitz, “The Movie Man”, *Fortune*, 2 de febrero de 2009, p. 24; David Pogue, “Any Movie, Any Time”, *Star Tribune*, 4 de febrero de 2009, p. D6; Nick Wingfield, “Netflix Boss Plots Life after the DVD”, *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2009, pp. A1, A12.



Netflix está modificando su “modelo de negocio” para responder a los continuos cambios en las demandas del consumidor y en la tecnología. Vea el texto y la sección “Temas de marketing” para conocer más sobre estos cambios en Netflix.

todas partes, como las películas vía *streaming* de Redbox, Amazon y Apple. ¿Un modelo nuevo de negocios para Netflix? Permanece atento.

**Metas** Las **metas** u **objetivos** (términos utilizados indistintamente en este libro) son declaraciones acerca del logro de una tarea que debe alcanzarse, a menudo en una fecha específica. Por ejemplo, Netflix tiene la meta de ser el principal proveedor de películas en línea para 2012. Las metas convierten la misión y el negocio de una organización en objetivos de desempeño a corto y largo plazos.

Las empresas pueden tener metas de diversos tipos:

- **Utilidades.** Muchas empresas buscan elevar al máximo las utilidades para obtener el rendimiento financiero más alto posible de sus inversiones (ROI, siglas en inglés de *return on investment*).
- **Ventas** (en términos de dinero o de unidades). Si las utilidades son aceptables, una compañía podría optar por mantener o aumentar su nivel de ventas, aunque la rentabilidad podría no ser elevada al máximo.
- **Participación en el mercado.** La **participación en el mercado** es la relación entre los ingresos por ventas de la compañía y el total de ingresos por ventas de todas las empresas de su ramo, incluida ella misma.
- **Calidad.** Una empresa podría tener como objetivo la calidad máxima, como lo hace Medtronic con sus dispositivos médicos implantables.
- **Satisfacción de los clientes.** Los clientes son la razón de que exista una organización, de modo que las percepciones y acciones de estos son de vital importancia.
- La satisfacción de los consumidores se mide directamente con encuestas o con el número de quejas recibidas por parte de los clientes.
- **Bienestar de los empleados.** Una empresa podría reconocer la importancia crítica que tienen sus empleados si cuenta con una meta explícita que defina el compromiso de brindarles buenas oportunidades de empleo y condiciones de trabajo adecuadas.
- **Responsabilidad social.** Una empresa también podría buscar el equilibrio entre los objetivos contrapuestos de consumidores, empleados y accionistas, con el propósito de promover el bienestar general de esos grupos, incluso a expensas de las utilidades.

De igual manera, las organizaciones no lucrativas (museos, orquestas sinfónicas y hospitales) tienen metas, como esforzarse por servir a los clientes tan eficientemente como sea posible. De manera similar, al buscar servir bien al público, las dependencias gubernamentales también establecen metas de desempeño.

### Estrategias organizacionales: ¿cómo lo hará?

Como se muestra en la figura 2-2, el fundamento organizacional establece el “porqué” de las organizaciones y la dirección organizacional establece el “qué”. Para convertir estas respuestas en resultados reales, las estrategias organizacionales se ocupan del “cómo”. Estas estrategias varían, por lo menos de dos maneras, dependiendo de 1) el nivel de la estrategia en la organización y 2) lo que la organización ofrece a sus clientes.

**Variación por nivel** Descender por los niveles de una organización supone crear estrategias y planes cada vez más detallados y específicos. Por ejemplo, en el nivel corporativo, los altos ejecutivos se esfuerzan por escribir una declaración de misión significativa; mientras, en el nivel funcional, el tema es si las llamadas de ventas de mañana las hará Joan o Adams.

**Variación por la oferta** Las estrategias organizacionales también varían con la oferta de la organización. La estrategia será muy diferente si se comercializa un producto físico y tangible (un marcapasos de Medtronic), un servicio (un vuelo de Southwest Airlines) o una idea (una donación a la Cruz Roja).

### repaso de conceptos

3. ¿Qué significa la misión de una organización?
4. ¿Cuál es la diferencia entre el “negocio” de una organización y sus “metas”?



## Seguimiento de la dirección estratégica con los tableros de control de marketing

Aunque los administradores de marketing pueden fijar una dirección estratégica para sus organizaciones, ¿cómo saben si avanzan en esa dirección? Cada vez es más común una respuesta: mediante el uso de tableros de control de marketing.

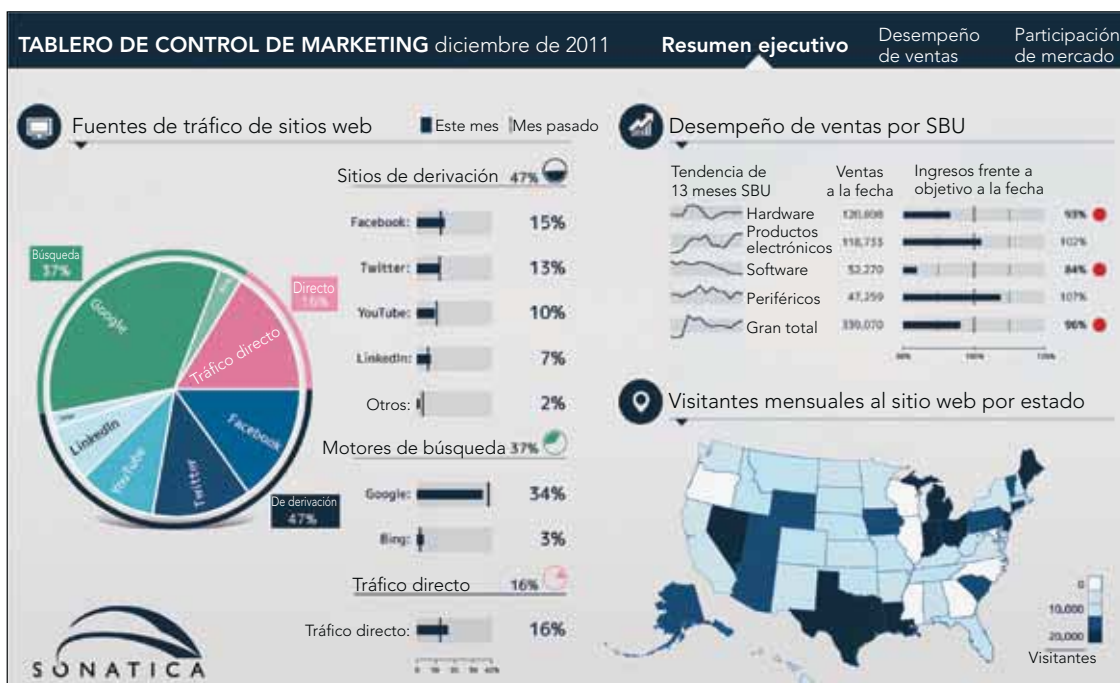
**Tableros de instrumentos de automóvil y tableros de control de marketing** Un **tablero de control de marketing** es una representación visual, en una sola pantalla de computadora, de la información esencial para alcanzar un objetivo de marketing.<sup>24</sup> Con frecuencia, los hipervínculos activos aportan detalles adicionales. Un ejemplo es el de un director de marketing que quiere ver cada hora el efecto de una nueva campaña de publicidad por televisión en la venta de sus productos.<sup>25</sup>

La idea de un tablero de control de marketing proviene del tablero de instrumentos del automóvil. En este último, se echa una mirada al medidor de combustible y se ejecuta una acción cuando la gasolina se está terminando. Con un tablero de control de marketing, un director de marketing observa una gráfica o una tabla y puede decidir si aplica o no una acción, o si debe profundizar en el análisis para comprender mejor el problema.<sup>26</sup>

**Medidas y planes en el diseño de tableros de control de marketing** El tablero de control de marketing de Sonatica, una empresa hipotética de hardware y software, de la **figura 2-3** visualiza los gráficos de las medidas fundamentales del desempeño vinculadas con sus líneas de productos.<sup>27</sup> Cada visualización del tablero de control muestra una **medida de marketing**, que es una medida del valor cuantitativo, o la tendencia de un resultado o de una actividad de marketing.<sup>28</sup> La elección de qué medida de marketing hacer visible en la pantalla

**FIGURA 2-3**

Un tablero de control de marketing eficaz, como este de Sonatica (una empresa hipotética de productos de hardware y software), ayuda a los directores a evaluar la situación de un negocio de un vistazo.



Fuente: Dundas Data Visualization, Inc.

<sup>24</sup> Adaptamos la definición de Stephen Few, *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc., 2006), pp. 2-46.

<sup>25</sup> Koen Pauwels et al., *Dashboards & Marketing: Why, What, How and What Research Is Needed?* (Hanover, NH: Tuck School, Dartmouth, mayo de 2008).

<sup>26</sup> Stephen Few, *Information Dashboard Design*, op. cit.; Bruce H. Clark, Adrew V. Abela y Tim Ambler, "Behind the Wheel", *Marketing Management*, mayo-junio de 2006, pp. 19-23; Spencer E. Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *BusinessWeek*, 13 de febrero de 2006, pp. 48-49; *Dashboard Tutorial* (Cupertino, CA: Apple Computer, Inc., 2006).

<sup>27</sup> Stephen Few, *Information Dashboard Design*, op. cit., p. 13.

<sup>28</sup> Mark Jeffrey, *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone is Marketing Should Know*, cap. 1 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010); Michael Krauss, "Balance Attention to Metrics with Intuition", *Marketing News*, 1 de junio de 2007, pp. 6-8; John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Singapur: John Wiley & Sons [Asia] Pte Ltd., 2007); Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010).



# Uso de tableros de control de marketing

¿Cómo les va a Ben & Jerry's?

Como director de marketing de Ben & Jerry's, usted necesita evaluar cómo le está yendo en Estados Unidos en la industria de helados de primera calidad en la que compite. Para ello, elige dos medidas de marketing: las ventas en dólares y la participación de mercado en dólares.

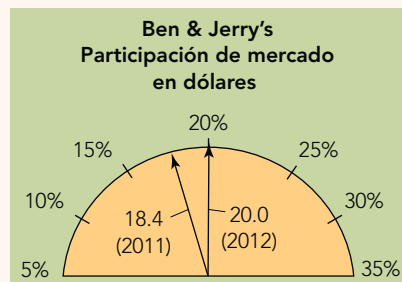
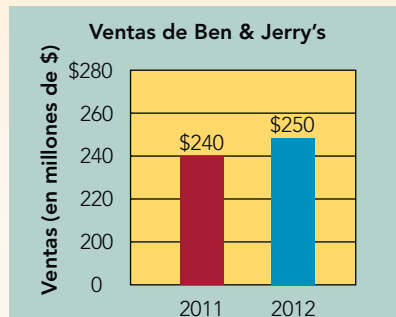
**Su desafío** Los datos de los escáneres de los mostradores de los supermercados y de otros minoristas muestran que las ventas totales de la industria de helados de primera calidad fueron de 1.2 mil millones de dólares en 2012. Los datos internos de la compañía muestran que Ben & Jerry's vendió cinco millones de unidades a un precio promedio de cinco dólares por unidad en 2012. Una "unidad" de un helado de primera calidad es cerca de medio litro.

**Sus hallazgos** Las ventas en dólares y la participación de mercado en dólares pueden calcularse para 2012 usando fórmulas sencillas, y luego mostrarlas en el tablero de control de marketing de la compañía de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Ventas en dólares (\$)} &= \text{precio promedio} \times \text{cantidad vendida} \\ &= \$5.00 \times 50 \text{ millones de unidades} \\ &= \$250 \text{ millones} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Participación de mercado en dólares (\%)} &= \frac{\text{ventas de Ben \& Jerry's (\$)}}{\text{Ventas totales de la industria (\$)}} \\ &= \frac{\$250 \text{ millones}}{\$1.25 \text{ mil millones}} \\ &= 0.20 \text{ o } 20\% \end{aligned}$$

La pantalla de su tablero de control muestra que de 2011 a 2012 las ventas en dólares aumentaron de 240 millones de dólares a 250



millones de dólares y que la participación de mercado en dólares creció de 18.4 a 20.0%.

**Su acción** Los resultados deben compararse con las metas establecidas para estas medidas y con los resultados de años anteriores para ver si las tendencias están aumentando, disminuyendo o si no hay cambios. Esto llevará a tomar las acciones apropiadas.

es fundamental para un administrador ocupado, quien puede sentirse abrumado por demasiada información.<sup>29</sup>

Los mercadólogos actuales usan la visualización de los datos, la cual presenta la información sobre las medidas de marketing de una organización de manera gráfica para que ellos puedan: 1) detectar rápidamente las desviaciones de los planes y 2) tomar acciones correctivas.<sup>30</sup> El tablero de control de marketing de Sonatica, que aparece en la figura 2-3, usa herramientas de visualización de datos, como gráficas y un mapa, para proporcionar una instantánea de cómo se desempeñó parte de sus negocios en diciembre de 2011:

- **Fuentes de tráfico de sitios web.** El perímetro codificado en colores de la gráfica circular muestra las tres fuentes principales de tráfico de sitio web (sitios referidos 47%, motores de búsqueda 37% y tráfico directo 16%), donde cada una de las ocho fuentes específicas

<sup>29</sup> Alexander Chiang, "Special Interview with Stephen Few, Dashboard and Data Visualization Expert", *Dundas Dashboard*, 14 de julio de 2011; Stephen Few, *Now You See It*, caps. 1-3 (Oakland, CA: Analytics Press, 2009); Jacques Bughin, Amy Guggenheim Shenkan y Mark Singer, "How Poor Metrics Undermine Digital Marketing", *The McKinsey Quarterly*, octubre de 2008.

<sup>30</sup> La referencia clásica actual a una presentación gráfica eficaz es Edward R. Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, 2a. ed. (Cheshire, CN: Graphic Press, 2001); también vea Stephen Few, *Information Dashboard Designs*, op. cit., caps. 3-5.

se representan con una porción del círculo. De 47% del tráfico proveniente de sitios de derivación, las *gráficas de barras* horizontales de la derecha muestran que las visitas del Facebook de Sonatica comprenden 15% del tráfico total de la web, por encima del mes anterior (como lo muestra la línea vertical).

- Desempeño de ventas por unidad estratégica de negocio (SBU). Las *líneas quebradas* (las líneas onduladas que se encuentran más alejadas, en la columna izquierda) muestran las tendencias de 13 meses de las unidades estratégicas de negocios (SBU) de Sonatica. Por ejemplo, las tendencias en productos electrónicos y periféricos por lo general aumentaron, lo que hizo que a la fecha sus ventas excedieran sus metas. Por el contrario, las ventas de los productos de hardware y software no lograron cumplir sus metas hasta la fecha, un problema que el director de ventas observó rápidamente cuando vio los círculos rojos de “aviso” en sus filas de la derecha. Esto sugiere que deben tomarse acciones correctivas de manera inmediata para las SBU de dichos productos.
- Visitas mensuales al sitio web por estado. El mapa de Estados Unidos muestra que cuanto más oscuro es el estado más visitas al sitio web hizo para el mes actual. Por ejemplo, Texas tiene casi 20 000 visitas mensuales, mientras que Illinois no tiene ninguna.

El tablero de control de Ben & Jerry’s en el recuadro anterior de “Uso de tableros de control de marketing” muestra cómo las dos medidas de marketing más usadas, venta en dólares y participación de mercado en dólares, pueden ayudar en la evaluación de su desempeño en el periodo 2011-2012. Los recuadros de “Uso de tableros de control de marketing” de los últimos capítulos destacan otras medidas clave de marketing y cómo conducen a la toma de decisiones.

La mayoría de las organizaciones vinculan las medidas de marketing a las que dan seguimiento en sus tableros de control de marketing con los objetivos cuantitativos establecidos en su **plan de marketing**, que es una hoja de ruta de las actividades de marketing de una organización para un periodo futuro específico —un año o cinco años—. La fase de planificación del proceso estratégico de marketing (que se analiza más adelante en este capítulo) por lo general resulta en un plan de marketing que fija la dirección para las actividades de marketing de una organización. El “Apéndice A”, al final de este capítulo, ofrece las guías para preparar un plan de este tipo.

## ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OA4

Establecer una dirección estratégica hace necesario contestar dos preguntas de difícil respuesta: 1) ¿dónde estamos hoy? y 2) ¿adónde queremos ir?

### Una mirada al entorno: ¿dónde estamos hoy?

Preguntarse dónde se encuentra una organización en el momento actual requiere de la identificación de sus competencias, clientes y competidores.



La garantía incondicional de Land’s End para sus productos resalta su enfoque en el cliente.

**Competencias** Los administradores principales de una organización deben formular una pregunta fundamental: “¿qué hacemos mejor?” La respuesta implica una evaluación de las *competencias* fundamentales de la organización, las cuales son sus capacidades especiales —técnicas, tecnologías y recursos— que la diferencian de otras y que ofrecen valor a sus clientes. Aprovecharlas conduce al éxito.<sup>31</sup>

Las competencias de Medtronic incluyen una tecnología de clase mundial, la capacitación y el servicio, que responden a necesidades médicas que ponen en riesgo la vida. La revista *Bloomberg BusinessWeek* califica a Medtronic como “la empresa que establece el estándar de calidad”.<sup>32</sup>

Las competencias deben ser lo suficientemente distintivas como para proporcionar una **ventaja competitiva**, que es una fortaleza única en relación con los competidores, y

<sup>31</sup>George Stark, Phillip Evans y Lawrence E. Snutman, “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1992, pp. 57-69; Darrell K. Rigby, *Management Tools 2007: An Executive’s Guide* (Boston: Bain & Company, 2007), p. 22.

<sup>32</sup>Michael Arndt, “High-Tech and Handcrafted”, *BusinessWeek*, 5 de julio de 2004, pp. 86-87.

que proporciona beneficios superiores, a menudo basada en la calidad, el tiempo, los costos o la innovación.<sup>33</sup>

**Clientes** Los clientes de Ben & Jerry's son principalmente consumidores de helado y yogur congelado que tienen gustos diferentes (forma, sabor, contenido de grasa y conveniencia). Los clientes de Medtronic son cardiólogos y cirujanos. Land's End afirma su compromiso con la experiencia del cliente y con la calidad de sus productos mediante las palabras:

**Garantizado. Punto®.**

La garantía de Land's End siempre ha sido incondicional. En su sitio web se afirma: "Si no está satisfecho con cualquier artículo, simplemente devuélvalo en cualquier momento para cambiárselo o devolverle su dinero." Pero para que el mensaje llegara con claridad a sus clientes, creó la garantía en las dos palabras ya mencionadas antes. El punto crucial es que la estrategia de Land's End debe aportar valor y beneficios genuinos a los clientes para asegurarles una experiencia satisfactoria.<sup>34</sup>

**Competidores** En la competencia globalizada actual, las fronteras entre los competidores se hacen cada vez más borrosas. Land's End surgió como una tienda minorista de venta por catálogo. Pero ahora compete no solo contra otras tiendas minoristas de venta de ropa por catálogo, sino también contra las tiendas departamentales ordinarias, las de mercancía general y las especializadas en ropa. Incluso marcas de ropa muy conocidas, como Liz Claiborne, ahora tienen su propia cadena de tiendas.

Aunque solo una parte de las líneas de productos de estas tiendas compete con las de Land's End, todas tienen sitios web para ventas por internet, lo que representa una enorme competencia en ese campo.

## Estrategias de crecimiento: ¿adónde queremos ir?

Saber dónde está la organización en el momento actual permite que los administradores establezcan una dirección para la empresa y asignen recursos a fin de moverse en esa dirección. Dos técnicas facilitan estas decisiones: 1) el análisis de la cartera de negocios y 2) el análisis de diversificación.

**Análisis de la cartera de negocios** El Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), una empresa consultora en administración conocida en todo Estados Unidos, emplea el **análisis de la cartera de negocios** a fin de cuantificar las medidas del rendimiento y los objetivos de crecimiento para analizar las unidades estratégicas de negocios de sus clientes como si se tratara de un conjunto de inversiones separadas.<sup>35</sup> El propósito del análisis es determinar el atractivo de cada SBU u oferta y luego determinar la cantidad de efectivo, en caso de ser necesario, que cada una debe recibir. El análisis BCG también se ha aplicado a ofertas, productos o marcas. Más de 75% de las empresas más grandes de Estados Unidos utiliza este recurso analítico.

En la actualidad, Kodak debe tomar una serie de difíciles decisiones de marketing. A partir de sus conocimientos en cámaras y fotografías, evalúe las oportunidades de ventas de Kodak para los cuatro productos presentados aquí. En el texto y en la figura 2-4, se encuentran algunas respuestas posibles y un modo de representar las oportunidades de manera gráfica.



Cámaras digitales Kodak



Marcos de imágenes digitales de Kodak



Impresoras de inyección de tinta Kodak y cartuchos para imprimir fotografías en casa



Película Kodak

<sup>33</sup> Kerin y Peterson, *Strategic Marketing Problems*, pp. 2-3; y Derek F. Abell, *Defining the Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), p. 18.

<sup>34</sup> Robert D. Hof, "How to Hit a Moving Target", *BusinessWeek*, 21 de agosto de 2006, p. 3; Peter Kim, *Reinventing the Marketing Organization* (Cambridge, MA: Forrester, 13 de julio de 2006), pp. 7, 9 y 17.

<sup>35</sup> Adaptado de *The Experience Curve Reviewed, IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio* (Boston: The Boston Consulting Group, 1973).



El análisis de la cartera de negocios de BCG requiere que la organización ubique la posición de cada una de sus SBU en una matriz de crecimiento-participación (vea la figura 2-4). El eje vertical es la *tasa de crecimiento de mercado*, la cual es el ritmo de crecimiento del mercado anual de la industria de las SBU. El eje horizontal es la *participación de mercado relativa*, que se define como las ventas de la SBU divididas entre las de la empresa más grande del ramo. Una participación de mercado relativa de  $10\times$  (en el extremo izquierdo de la escala) significa que la unidad de negocios tiene 10 veces más participación que su competidora más grande, mientras que una participación de  $0.1\times$  (en el extremo derecho de la escala) significa que tiene apenas 10% de las ventas de su competidor más grande.

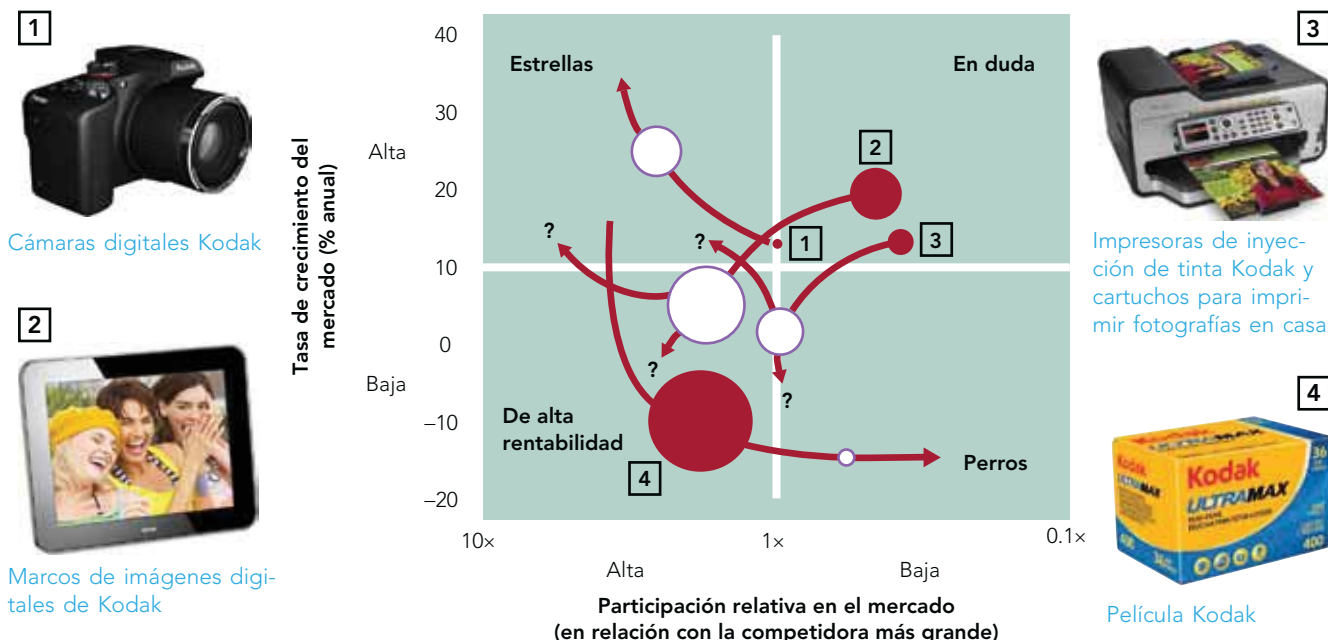
BCG ha asignado nombres y descripciones específicos a cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de crecimiento-participación, basándose en el efectivo que generan para, o requieren de, la empresa:

- **Unidades estratégicas de negocios de alta rentabilidad.** Son SBU que generan grandes montos de efectivo, mucho mayores de los que pueden invertir rentablemente en su propia línea de productos. Tienen participación dominante en mercados de crecimiento lento y aportan el efectivo para pagar los gastos generales de la compañía e invertir en otras SBU.
- **Unidades estratégicas de negocios estrella.** Son SBU que tienen una participación alta en mercados de alto crecimiento, las cuales podrían necesitar efectivo adicional para financiar su futuro crecimiento rápido. Al disminuir el crecimiento es probable que se conviertan en unidades de alta rentabilidad.
- **Unidades estratégicas de negocios en duda.** Son SBU con una participación baja en mercados de alto crecimiento. Requieren de cuantiosas inversiones solo para mantener su participación de mercado, y otras para aumentarla. Su nombre implica una disyuntiva administrativa: elegir las adecuadas para invertir en ellas y eliminar las restantes.
- **Unidades estratégicas de negocios perros.** Son SBU que tienen una participación baja en mercados de crecimiento bajo. Aunque podrían generar el efectivo necesario para ser autosuficientes, no parece probable que lleguen a convertirse en verdaderos éxitos de la empresa. En general se recomienda eliminarlas de la cartera de negocios, salvo cuando existen relaciones con otras unidades de negocios, consideraciones competitivas o posibles alianzas estratégicas.<sup>36</sup>

En su análisis de la cartera de negocios, las SBU de una organización a menudo comienzan como unidades de negocio en duda y avanzan en sentido contrario a las manecillas del reloj en la figura 2-4, para convertirse en SBU estrellas, luego en SBU de alta rentabilidad y, por último, en SBU perros. Debido a que una organización ejerce influencia limitada en la tasa de crecimiento del mercado, su principal alternativa es intentar cambiar su participación relativa

**FIGURA 2-4**

Análisis de la cartera de negocios de Boston Consulting Group para las SBU relacionadas con los clientes de Kodak, de acuerdo con su desempeño en 2003 (círculos llenos) y su desempeño posible en 2010 (círculos vacíos).



<sup>36</sup> Roger A. Kerin, Viay Mahajan y P. Rajan Vardarajan, *Contemporary Perspectives*, op. cit., p. 52.

en el mercado. Para lograr lo anterior, la administración decide qué función debe tener cada SBU en el futuro e inyecta efectivo en ella, o bien lo retira.

Un análisis de Kodak durante la década pasada nos proporciona un ejemplo de cómo las nuevas tecnologías y el cambio en los gustos de los consumidores pueden desafiar incluso a los líderes de la industria.<sup>37</sup> Kodak dependió no de sus cámaras sino de su película, hasta alrededor del año 2000, para la obtención de la mayor parte de sus ingresos y ganancias, debido a las miles de millones de fotografías que se tomaban cada año. La compañía ganaba dinero por el negocio reiterado de vender películas tradicionales y *no* por las cámaras que vendía. La aparición de las cámaras digitales cambió para siempre su negocio, ya que las ventas de película se acabaron.

En la figura 2-4 se muestran, mediante círculos llenos, cuatro SBU de Kodak como posiblemente aparecieron en 2003, y sirven de ejemplo del análisis BCG. El área de cada círculo lleno de la figura es proporcional a los ingresos por ventas en 2003 de la SBU correspondiente. En un análisis más completo se incluirían las otras SBU de Kodak. Este ejemplo también ilustra las angustiosas decisiones estratégicas que deben tomar los ejecutivos de las empresas en las industrias que enfrentan un cambio revolucionario: la situación de Kodak ante la llegada de la tecnología digital.

El éxito de la nueva estrategia digital de Kodak y sus líneas de productos, presentadas en la figura 2-4, depende: 1) de cuántos millones de clientes tomen fotos y las conviertan en imágenes impresas durante los próximos años y 2) de que siga viéndose afectada por la recesión económica mundial. A continuación, una visión instantánea de dónde estaban los ingresos de ventas para las cuatro líneas de productos para el consumidor de Kodak en 2003 (los círculos llenos) y a dónde parece que se dirigieron en 2012 (círculos vacíos).

1. **Cámaras digitales Kodak.** En 2008, aproximadamente 80% de los consumidores de Estados Unidos tenía una cámara digital porque es más fácil de usar que una de película, y además es más barata y permite tomar imágenes que pueden subirse y compartirse en línea. Pero las ventas de cámaras digitales de Kodak podrían caer debido a la alta penetración en los hogares, la desaceleración económica y la creciente competencia. Kodak sigue ocupando el tercer lugar en participación de mercado, detrás de Canon y Sony. Actualmente, más mujeres compran cámaras digitales porque son pequeñas y ligeras. En resumen, Kodak espera que esta SBU siga siendo una de alta rentabilidad, en la que sus nuevos modelos generen la mayor parte de sus ventas de reemplazo.<sup>38</sup>
2. **Portarretratos digitales.** En 2007, Kodak introdujo una línea de portarretratos digitales que permitía a los usuarios subir, almacenar y ver imágenes digitales. En 2009, expandió su línea con más de 11 modelos, con precios que oscilaban entre 60 y 180 dólares. La demanda global ha explotado y actualmente Kodak es el líder del mercado, claramente una *estrella*. Para 2013, las ventas podrían acercarse a los 50 millones de unidades.<sup>39</sup>
3. **Impresoras de inyección de tinta Kodak y cartuchos para imprimir fotografías digitales en el hogar.** En 2008, el mercado de impresoras de inyección de tinta se modificó dramáticamente cuando los consumidores cambiaron de máquinas de una sola función a otras que realizaban diferentes tareas: imprimir fotos, hacer copias, escanear imágenes y enviar faxes. Actualmente, Kodak ofrece solo aparatos multiusos. Además, sus cartuchos de tinta de alta calidad usan una tinta especial que no tapa las boquillas de los cabezales de impresión. El resultado: en solo dos años, Kodak ha vendido más de un millón de impresoras. Los consumidores compran un promedio de ocho cartuchos de tinta al año. Dado que HP es el gorila de 300 libras, afianzado en este mercado, el futuro de este negocio *en duda* podría evolucionar a *estrella* si Kodak es capaz de duplicar o triplicar sus ventas unitarias o de convertirse en *perro*, porque ya han despegado la impresión y la participación en línea y muy pronto pueden llegar a mil millones de dólares.<sup>40</sup>

¿Cómo crea Ben & Jerry's productos nuevos? ¿Cómo lleva a cabo programas de responsabilidad social que sean parte de su misión? El texto describe de qué manera el proceso de marketing estratégico y su análisis SWOT contribuyen a lo anterior.



<sup>37</sup> Jim Collins, "How Great Companies Turn Crisis into Opportunity", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 49-52.

<sup>38</sup> Nick Passmore, "Refocusing on Digital Cameras", *BusinessWeek*, 4 de junio de 2008; Mike Pasini, "CIPA Releases 2009-2011 Camera Shipment Forecast", *Imaging Resource*, 27 de enero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 9, 15, 21-22, 64, 74.

<sup>39</sup> "Digital Photo Frames Market Driven by Gift-Giving Status", *Instat*, 17 de agosto de 2009; vea <http://www.instat.com/press.asp?ID=2593&sku=IN0904506ID>

<sup>40</sup> Dana Mattioli, Joann S. Lublin y Ellen Byron, "Kodak Struggles to Find its Moment", *The Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2011, pp. A1, A12; Matthew Daneman, "Home Inkjet Printer Bright Spot for Kodak", *Democrat and Chronicle*, 31 de enero de 2009; Ben Furfie, "Sector Guide: Inkjet/MFD Printers", *PC Retail*, 8 de enero de 2009; Jennifer Nelson, "InfoTrends: Online Photo Printing Market Needs Innovation", *DigitalCameraInfo.com*, 1 de febrero de 2008; y "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 10, 15, 22, 38, 40-41, 64, 74.

4. *Película Kodak*. Una SBU de *alta rentabilidad*, de ocho mil millones de dólares en 2003, las ventas de película Kodak, fue la mayor fuente de ingresos para la compañía. Ahora en caída libre a causa de las cámaras digitales, se esperaba que las ventas de película Kodak se desplomaran a 500 millones en 2009, pasando de ser una *de alta rentabilidad* a *perro potencial*. La compañía dejó de producir sus diapositivas Kodachrome a finales de 2009. Los expertos creen que las ventas de películas prácticamente habrán desaparecido para 2012.<sup>41</sup>

La ventaja principal del análisis de cartera de negocios radica en que obliga a una empresa a incorporar todas sus SBU a una matriz de crecimiento-participación, lo cual a su vez sugiere qué SBU producirán dinero y cuáles lo necesitarán en el futuro. Las debilidades de este análisis son la dificultad para: 1) obtener la información necesaria y 2) incorporar información competitiva en el análisis.<sup>42</sup>

**Análisis de diversificación** El **análisis de diversificación** es una técnica que ayuda a la empresa a buscar oportunidades de crecimiento entre los mercados nuevos y actuales, así como productos nuevos y actuales.<sup>43</sup> Para cualquier mercado hay tanto un producto actual (lo que vende la empresa en este momento) como uno nuevo (lo que podría vender en un futuro). Y para cualquier producto hay tanto un mercado actual (los clientes actuales de la empresa) como otro nuevo (sus clientes potenciales). A medida que Ben & Jerry's busca incrementar sus ingresos por ventas, considera las cuatro estrategias de mercado-producto que se muestran en la [figura 2-5](#):

- *Penetración de mercado* es una estrategia de marketing para aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales. Por ejemplo, Ben & Jerry's vende más helado Bonnaroo Buzz Fair Trade (de comercio justo) a los consumidores estadounidenses. No hay cambio en la línea básica del producto ni en los mercados que atiende. El aumento de las ventas se genera por vender más helado (mediante una mejor promoción o distribución) o por vender la misma cantidad de helado a un precio mayor a los clientes actuales.
- *Desarrollo de mercado* es una estrategia de mercado para vender productos actuales en nuevos mercados. Por ejemplo, Brasil es un mercado atractivo para Ben & Jerry's. Hay buenas y malas noticias para esta estrategia: a medida que aumenta el ingreso familiar de los brasileños, los consumidores pueden comprar más helado; sin embargo, la marca Ben & Jerry's puede ser desconocida para los consumidores brasileños.
- *Desarrollo de productos* es una estrategia de marketing que consiste en vender nuevos productos en mercados actuales. Por ejemplo, Ben & Jerry's podría dar a conocer su marca vendiendo ropa infantil en Estados Unidos. Esta estrategia es arriesgada porque quizá los estadounidenses no relacionen los helados de la compañía con la ropa infantil de la misma marca.

QR 2-3 B&J's  
Bonnaroo Buzz  
Ad



**FIGURA 2-5**

Cuatro estrategias de mercado-producto: formas alternativas de expandir los ingresos por ventas para la empresa Ben & Jerry's, usando el análisis de diversificación.

MERCADOS	PRODUCTOS	
	Actuales	Nuevo
Actuales	<b>Penetración de mercado</b> Vender más helado de primera calidad Ben & Jerry's a los estadounidenses	<b>Desarrollo de producto</b> Vender un nuevo producto, como ropa infantil, bajo la marca Ben & Jerry's a los estadounidenses
Nuevo	<b>Desarrollo de mercado</b> Vender, por primera vez, helado de primera calidad Ben & Jerry's a los brasileños	<b>Diversificación</b> Vender un nuevo producto, como ropa infantil, bajo la marca Ben & Jerry's a los brasileños

<sup>41</sup> Melissa Korn, "Kodak Posts Profits as Settlement Helps Offset Consumer Weakness", *The Wall Street Journal*, 30 de abril de 2010, p. B4; Matthew Daneman, "Kodak Clings to Film", *Democrat and Chronicle*, 4 de enero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 9, 21, 64, 74; Robert Tomsho, "Kodak to Take Kodachrome Away", *The Wall Street Journal*, 23 de junio de 2009, pp. B1, B6.

<sup>42</sup> Las fortalezas y debilidades de la técnica BCG se fundamentan en Derek F. Abell y John S. Hammond, *Strategic Market Planning: Problem and Analytical Approaches* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979); Yoram Wind, Vijay Mahajan y Donald Swire, "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models", *Journal of Marketing*, primavera de 1983, pp. 89-99; y J. Scott Armstrong y Roderick J. Brodie, "Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results", *International Journal of Research in Marketing*, invierno de 1994, pp. 73-84.

<sup>43</sup> H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.

- *Diversificación* es una estrategia de marketing que busca desarrollar y vender nuevos productos en mercados nuevos. Por ejemplo, esta es una estrategia potencialmente arriesgada para Ben & Jerry's si decide vender ropa con su marca en Brasil. ¿Por qué? Porque la empresa no tiene experiencia previa en producción ni marketing para comercializar ropa a los consumidores brasileños.

## repaso de conceptos

5. ¿Cuál es la diferencia entre un tablero de control de marketing y una medida de marketing?
6. ¿Qué es un análisis de cartera de negocios?
7. Explique las cuatro estrategias de mercado-producto del análisis de diversificación.

## EL PROCESO DE MARKETING ESTRATÉGICO

AO5

Después de que una organización evalúa dónde está y a dónde quiere ir, surgen otras preguntas:

1. ¿Cómo asignar los recursos para llegar a donde queremos ir?
2. ¿Cómo convertimos nuestros planes en acciones?
3. ¿Qué diferencias existen entre nuestros resultados y nuestros planes? ¿Las desviaciones requieren planes nuevos?

Para responder a estas interrogantes, una organización usa el **proceso de marketing estratégico**, mediante el cual asigna sus recursos de la mezcla de marketing para llegar a los mercados meta. Este proceso se divide en tres fases: planificación, implementación y evaluación (figura 2-6).

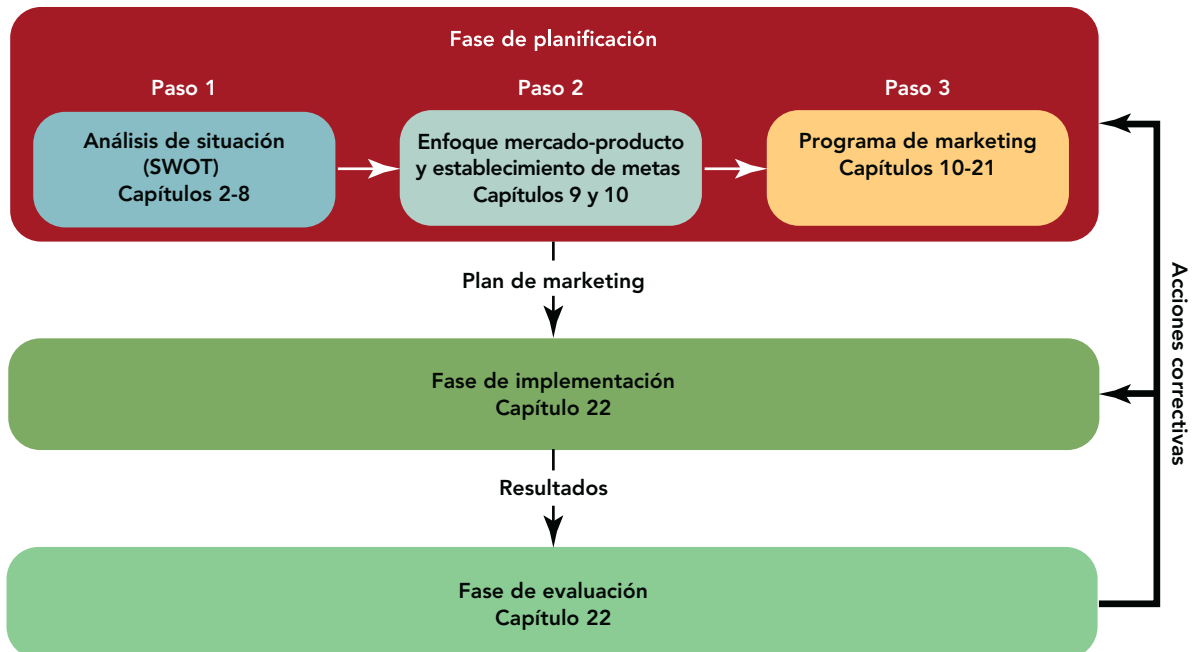
### Proceso de marketing estratégico: fase de planificación

La figura 2-6 muestra los tres pasos de la fase de planificación del proceso de marketing estratégico: 1) análisis situacional (SWOT), 2) enfoque de mercado-producto y establecimiento de metas y 3) programa de marketing.

**Paso 1: Análisis situacional (análisis SWOT)** La esencia del **análisis situacional** es determinar dónde ha estado recientemente la empresa o el producto, dónde está ahora y hacia dónde se dirige, a la luz de los planes de la organización y de los factores y tendencias externos que la afectan. Un resumen eficaz del análisis situacional es el **análisis SWOT**. Las siglas SWOT describen la evaluación que la organización hace de sus fortalezas (*Strengths*) y debilidades (*Weaknesses*) internas, y de sus oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*) externas.

**FIGURA 2-6**

El proceso de marketing estratégico tiene tres fases vitales: planificación, implementación y evaluación. La figura también muestra dónde se analiza cada una de ellas en el texto.





**FIGURA 2-7**

Análisis SWOT de Ben & Jerry's para mantener su crecimiento. El panorama descrito en este análisis SWOT es la base para las acciones de la administración.

UBICACIÓN DEL FACTOR	TIPO DE FACTOR	
	Favorable	Desfavorable
<b>Interno</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de prestigio muy conocida por los consumidores de Estados Unidos.</li> <li>• Complementa las otras marcas de helados de Unilever.</li> <li>• Amplio reconocimiento por su misión social, valores y acciones.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peligro de que las acciones de responsabilidad social de Ben &amp; Jerry's reduzcan el enfoque en el negocio principal.</li> <li>• Necesidad de administradores experimentados para impulsar el crecimiento.</li> <li>• Aumento moderado de las ventas y de las utilidades en años recientes.</li> </ul>
<b>Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de helados de calidad en los mercados extranjeros.</li> <li>• Demanda creciente en Estados Unidos de yogur congelado, sorbetes y otros postres bajos en grasas y carbohidratos.</li> <li>• Éxito de muchas empresas estadounidenses al extender una marca exitosa de una categoría de productos a otras.</li> </ul>	<b>Riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes de Ben &amp; Jerry's leen las nuevas etiquetas con información nutricional y se preocupan por las grasas y los azúcares en los postres.</li> <li>• Ben &amp; Jerry's compite con las marcas de General Mills y Nestlé.</li> <li>• Aumento de la competencia en los mercados internacionales.</li> </ul>

El análisis SWOT se basa en un estudio exhaustivo de las cuatro áreas que son la base para elaborar el programa de marketing de la empresa.

- Identificar tendencias en la industria de la organización.
- Analizar las competidoras de la organización.
- Evaluar la organización misma.
- Investigar a los clientes actuales y potenciales de la organización.

Suponga que usted es el responsable de efectuar el análisis SWOT para Unilever, la compañía matriz de Ben & Jerry's, como se muestra en la [figura 2-7](#). Observe que la tabla incluye cuatro celdas, formadas por la combinación de factores internos y externos en oposición (filas), y de factores favorables y desfavorables también en oposición (columnas), las cuales resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Ben & Jerry's.

La meta es traducir los resultados del análisis SWOT en acciones específicas que ayuden a la empresa a crecer y prosperar. La meta final es identificar los factores *críticos* que afectan a la compañía y luego aprovechar las fortalezas vitales, corregir las debilidades evidentes, sacar partido de las oportunidades importantes y evitar las amenazas que supongan desastres.

El análisis SWOT de Ben & Jerry's en la [figura 2-7](#) puede ser la base para este tipo de acciones específicas. Una acción en cada una de las cuatro celdas podría ser:

- *Aprovechar una fortaleza.* Hallar eficiencias específicas en la distribución de las marcas de helados existentes en Unilever.
- *Corregir una debilidad.* Contratar administradores experimentados, procedentes de otras empresas de productos de consumo y que ayuden a estimular el crecimiento.
- *Sacar partido de una oportunidad.* Crear una nueva línea de yogures y sorbetes bajos en grasas y carbohidratos para responder al interés de los clientes por cuidar la salud.<sup>44</sup>
- *Evitar una amenaza que suponga un desastre.* Concentrarse en los mercados internacionales con menos riesgos, como Canadá y México.

**Paso 2: Enfoque de mercado-producto y establecimiento de metas** Determinar qué productos se dirigirán a qué clientes (paso 2 de la fase de planificación de la [figura 2-6](#)) es indispensable para elaborar un programa de marketing eficaz (paso 3). Esta decisión frecuentemente se basa en la **segmentación del mercado** de la empresa, la cual significa dividir a los compradores potenciales en grupos o segmentos que: 1) tengan necesidades comunes y 2) respondan en forma similar a las acciones de marketing. Esto permite a una organización identificar los segmentos en los cuales centrará sus esfuerzos —sus segmentos de mercado meta— y elaborar programas de marketing específicos para llegar a ellos.

<sup>44</sup> Joanna Peot, "Sweet Success", *Dairy Foods*, 1 de noviembre de 2008.

Como siempre, es esencial comprender al cliente. En el caso de Medtronic, los ejecutivos investigaron un nuevo mercado potencial en Asia mediante largas conversaciones con médicos de India y China. Estos médicos querían un marcapasos de precio razonable que fuera confiable y fácil de implantar. Esta información llevó a Medtronic a crear y vender un producto nuevo, el marcapasos Champion, diseñado de acuerdo con las necesidades del segmento de mercado asiático.

El establecimiento de metas consiste en definir objetivos de marketing mensurables con el fin de alcanzarlos. Tales objetivos serán diferentes, según el nivel de marketing de que se trate. Para un mercado específico, la meta podría ser introducir un producto nuevo, como el marcapasos Champion de Medtronic en Asia. Examinemos el plan de cinco años de Medtronic para alcanzar al segmento “de precio razonable y confiable” del mercado de los marcapasos:<sup>45</sup>



Champion: El marcapasos de alta calidad, vida prolongada y bajo costo de Medtronic para los segmentos del mercado asiático.

- *Establecer metas de marketing y del producto.* Las probabilidades de éxito de nuevos productos aumentan si se especifican tanto las metas del mercado como las metas del producto. Basándose en la investigación de mercado que señaló la necesidad de un marcapasos confiable y de precio razonable, los ejecutivos de Medtronic fijaron la meta siguiente: diseñar y comercializar un marcapasos con esas características en los tres años siguientes, que pudiera fabricarse en China para el mercado asiático.
- *Seleccionar mercados meta.* El marcapasos Champion se destinará a los cardiólogos y las clínicas médicas que realizan intervenciones quirúrgicas de corazón en India, China y otros países asiáticos.
- *Encontrar puntos de diferencia.* Los **puntos de diferencia** son las características de un producto que lo hacen superior a los productos con los que compete. Al igual que una ventaja competitiva es una fortaleza única de toda una organización comparada con sus competidoras, los puntos de diferencia son características únicas de uno de sus productos, mismas que lo hacen superior a los productos de las competidoras que la organización enfrenta en el mercado. En el caso del marcapasos Champion, los puntos de diferencia clave son alta calidad, vida prolongada, fiabilidad, facilidad de uso y bajo costo.
- *Posicionamiento del producto.* El marcapasos se “posicionará” en la mente de cardiólogos y pacientes como un dispositivo médico de alta calidad, fiable y con una vida prolongada de nueve años. El nombre Champion se eligió después de someter a prueba nombres aceptables entre médicos de India, China, Pakistán, Singapur y Malasia.

Así que el paso 2 de la fase de planificación del proceso de marketing estratégico (decidir qué productos se dirigirán a qué clientes) es el fundamento para el paso 3: desarrollar un programa de marketing.

**Paso 3: Programa de marketing** Las actividades del paso 2 le indican al gerente de marketing a qué clientes dirigirse y qué necesidades de estos pueden satisfacer las ofertas de productos de la empresa —el *quién* y el *qué* del proceso de marketing estratégico—. El *cómo* —paso 3 de la fase de planificación— incluye elaborar la mezcla de marketing del programa y su presupuesto.

La figura 2-8 muestra los componentes de cada elemento de la mezcla que se combinan para obtener un programa de marketing coherente. En cuanto al plan de marketing quinquenal de Medtronic, las siguientes son actividades de esta mezcla de marketing:

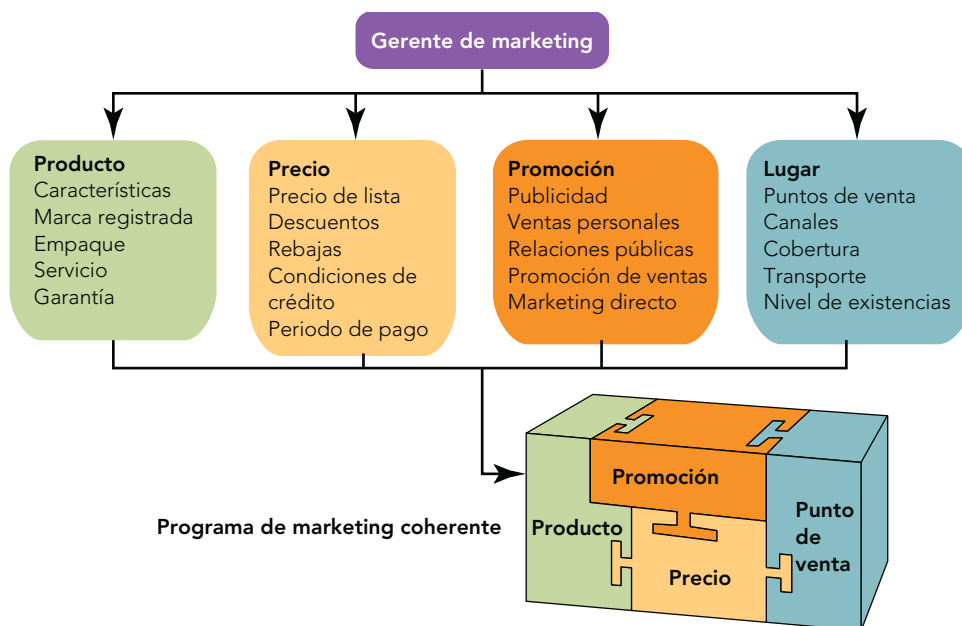
- *Estrategia de producto.* Ofrecer el marcapasos cardíaco de la marca Champion con las características que necesitan los pacientes asiáticos.
- *Estrategia de precio.* Fabricar el marcapasos con control de costos de modo que su precio sea menor de mil dólares estadounidenses —un precio módico para los mercados asiáticos—.
- *Estrategia de promoción.* Demostraciones de las características en convenciones de cardiólogos y médicos de Asia para presentar el Champion y poner de relieve las características y la aplicación del dispositivo.
- *Estrategia de punto de venta (distribución).* Buscar, emplear y capacitar a distribuidores médicos de buena reputación en Asia para que visiten a los cardiólogos y las clínicas médicas.

Para poner en práctica este programa de marketing, se requiere que la compañía le dedique tiempo y dinero en forma de un pronóstico de ventas (vea el capítulo 8) y la asignación de una partida presupuestaria, lo cual debe ser aprobado por la alta gerencia.

<sup>45</sup> Linda Swenson y Kenneth E. Goodpaster, *Medtronic in China* (A) (Minneapolis, MN: University of St. Thomas, 1999), pp. 4-5.

**FIGURA 2-8**

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing deben combinarse para obtener un programa de marketing coherente.



El éxito puede conllevar más éxito. Una encuesta reciente realizada en China reveló que 260 millones de sus ciudadanos sufrían enfermedades crónicas. Así que en 2010 la compañía abrió en Beijing el Centro Medtronic para la Atención al Cliente, en colaboración con el Centro Nacional de China para las Enfermedades Cardiovasculares. Se espera que este centro reciba nueve mil pacientes anualmente.<sup>46</sup>

### repaso de conceptos

8. ¿Cuáles son los tres pasos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing?
9. ¿Qué son los puntos de diferencia y en qué radica su importancia?

### OA6

## Proceso de marketing estratégico: fase de implementación

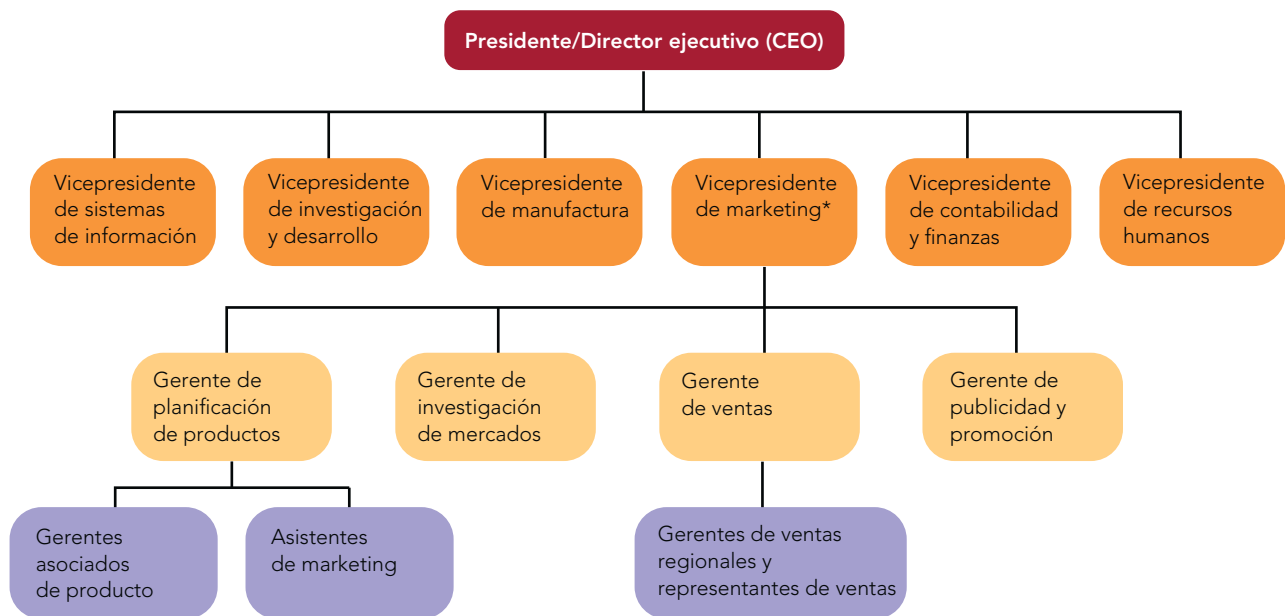
Como lo indica la figura 2-6, el resultado de las decenas o cientos de horas dedicadas a la fase de planificación del proceso de marketing estratégico es el plan de marketing de la compañía. La implementación, que es la segunda fase de ese proceso, consiste en llevar a cabo ese plan. Si la compañía no puede ponerlo en práctica —en la fase de implementación—, la fase de planificación habrá sido un desperdicio de tiempo. Hay cuatro componentes de la fase de implementación: 1) obtención de recursos, 2) diseño de la organización de marketing, 3) calendarización y 4) ejecución real del programa de marketing diseñado en la fase de planificación. Un ejemplo es el caso de Kodak.

**Obtención de recursos** En 2003, Kodak buscó renovarse para la nueva era de las cámaras y las impresoras digitales. Necesitaba recursos para implementar el plan, así que para 2010 había vendido o transformado varias de sus SBU, lo que le proporcionó más de 300 millones de dólares para desarrollar y comercializar nuevos productos.

**Diseño de la organización de marketing** Un programa de marketing necesita una organización de marketing que lo implemente. En la figura 2-9 se observa el organigrama de una compañía manufacturera típica, el cual da algunos detalles de la estructura del departamento de marketing. Aparecen cuatro gerentes de actividades de marketing, quienes rinden cuentas al vicepresidente de marketing.

Al gerente de ventas le pueden reportar otros gerentes de ventas regionales y un gerente de ventas internacional. Los gerentes de producto o marca y sus subordinados ayudan a planificar, implementar y evaluar los planes de marketing para sus ventas. Sin embargo, toda la organización de marketing es responsable de convertir esos planes en realidad.

<sup>46</sup>“Medtronic Opens Patient Care Centre in Beijing, China”, *Medtronic News Release* (Minneapolis, MN: 8 de agosto de 2010).



\* Llamado director ejecutivo de marketing (CMO) en muchas corporaciones.

**FIGURA 2-9**

Organigrama de una empresa manufacturera típica, con el departamento de marketing detallado.

**Desarrollo de programas de planificación** Para llevar a cabo los planes de marketing, los miembros del departamento sostienen reuniones con el fin de identificar las tareas que deben hacerse, el tiempo asignado a cada una, los responsables y las fechas límites para su realización. En la mayoría de los casos, cada miembro del equipo trabaja en diferentes partes del plan.

**Ejecución del programa de marketing** Los planes de marketing son hojas de papel inútiles si no se ejecutan de manera eficaz. Esto último requiere de la atención que se preste a los detalles tanto de las estrategias como de las tácticas de marketing. Una **estrategia de marketing** es el medio a través del cual se alcanzará una meta de marketing, la cual suele caracterizarse por un mercado meta específico y un programa de marketing para lograrla. El término implica tanto el fin buscado (mercado previsto) como el medio para conseguirlo (programa de marketing). En este nivel de la estrategia de marketing, Kodak buscará aumentar las ventas de cámaras digitales, impresoras de inyección de tinta y portarretratos digitales. Kodak introdujo recientemente la PLAYSPORT, su cámara de video de bolsillo, que toma videos de alta definición que pueden subirse a Youtube.<sup>47</sup>

La implementación exitosa de un programa de marketing suele requerir cientos de **tácticas de marketing**, que son decisiones operacionales detalladas y cotidianas, indispensables para el éxito global de las estrategias de marketing. En Kodak, la redacción de los anuncios y la fijación de los precios para sus nuevas líneas de cámaras digitales son ejemplos de tácticas de marketing.

### Proceso de marketing estratégico: fase de evaluación

La fase de evaluación del proceso de marketing estratégico busca mantener el programa de marketing moviéndose en la dirección establecida para él (figura 2-6). Lograr lo anterior requiere que el gerente de marketing: 1) compare los resultados del programa de marketing con las metas del plan escrito, a fin de identificar desviaciones, y 2) actúe sobre esas desviaciones, corrigiendo las negativas y sacando utilidad de las positivas.

**Comparación entre los resultados y los planes a fin de identificar desviaciones** Suponga que en 2003 usted formaba parte de una fuerza de tareas de Kodak responsable de hacer planes hasta 2012. En ese momento observa que los ingresos por ventas en el periodo

PLAYSPORT, la nueva cámara de video de bolsillo de Kodak; con ella puede subir sus videos a Youtube.



<sup>47</sup> Ben Dobbin, "Recession-Hit Kodak Outlines New Strategy", *BusinessWeek*, 4 de febrero de 2009; Meg Tirrell, "Kodak to Cut up to 4,500 Jobs, Restructure, Has Loss (Update 5)", *Bloomberg.com*, 16 de febrero de 2009; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 6-8, 17-18, 21, 63; Josh Quittner, "Meet the Bitty Viddies", *Time*, 15 de diciembre de 2008, p. 56; "Kodak Explodes onto the Pocket Video Camera Scene", comunicado de prensa de Kodak, 10 de julio de 2008; "Rugged New Kodak Digital Video Camera Enables On-the-Go HD Video Capture", 8 de enero de 2009, comunicado de prensa de Kodak.





Para ayudar a llenar la brecha en su planificación, Kodak busca oportunidades de ventas en el extranjero, como para sus impresoras de fotografías digitales dirigidas a los clientes alemanes.

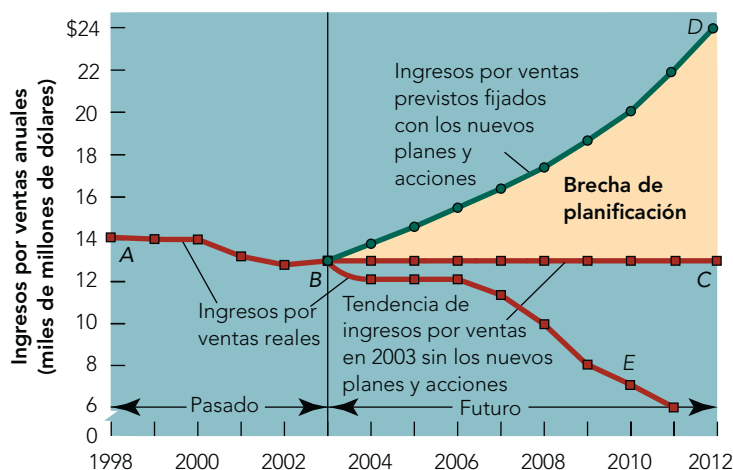
Este desafío de Kodak enfatiza las dificultades para hacer proyecciones de largo plazo en las industrias cuando la tecnología cambia rápidamente.

**Cómo actuar sobre las desviaciones** Cuando la evaluación señala que el rendimiento verdadero no cumple las expectativas, los directivos deben emprender medidas correctivas. En respuesta a las desviaciones tanto positivas como negativas respecto de lo planificado, su fuerza de tarea de Kodak podría considerar hacer lo siguiente en 2011:<sup>48</sup>

- *Aprovechamiento de una desviación positiva.* Si los productos digitales innovadores de Kodak se venden mejor de lo esperado, la compañía podría pasar rápidamente a ofrecerlos en los mercados internacionales, como en el caso de las impresoras para fotografías digitales para el mercado alemán.
- *Corrección de una desviación negativa.* Sin embargo, si Panasonic es capaz de superar a Kodak en la participación de mercado global de cámaras digitales, es posible que Kodak tenga que bajar sus precios.

### FIGURA 2-10

La fase de evaluación del proceso de marketing estratégico requiere que la organización compare los resultados reales con las metas para identificar y actuar sobre las desviaciones a fin de llenar la brecha de planificación. El texto describe cómo Kodak espera llenar su brecha de planificación.



<sup>48</sup> Dana Mattioli, "Kodak Is Exploring Sale of Patent in Apple Lawsuit", *The Wall Street Journal*, 2 de agosto de 2011, p. B4; "Kodak Institutional Investor Meeting", 4 de febrero de 2009, pp. 56, 61.

Kodak también podría: 1) desarrollar más cámaras digitales con gran número de funciones, usando sus propias tecnologías de sensores que mejoran la calidad de la imagen (fotografía) para 2) lanzar un nuevo y agresivo programa de marketing mundial que integre sus imágenes de cámara digital en el portarretrato digital Kodak.

## repaso de conceptos

10. ¿En qué consiste la fase de implementación del proceso de marketing estratégico?
11. ¿De qué manera las metas de un programa de marketing, establecidas en la fase de planificación, se relacionan con la fase de evaluación del mismo proceso de marketing estratégico?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Describa los tipos de organizaciones que existen y los tres niveles de estrategia organizacional.*

Una organización es una entidad legal de personas que comparten una misión. Existen dos tipos. Uno es una empresa comercial, la cual es una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes para obtener utilidades con el fin de sobrevivir. La otra es una organización no lucrativa, no gubernamental, que atiende a sus clientes pero cuya meta no es la obtención de utilidades. Casi todas las empresas de negocios y organizaciones no lucrativas grandes se dividen en tres niveles de estrategia: a) el nivel corporativo, donde la alta gerencia dirige la estrategia general de toda la organización; b) el nivel de unidad estratégica de negocios, donde los gerentes establecen una dirección estratégica más específica para sus negocios con el fin de generar oportunidades de creación de valor; y c) el nivel funcional, donde grupos de especialistas de un modo real crean valor para la organización.

**OA2** *Describa cómo los valores fundamentales, la misión, la cultura organizacional, el negocio y las metas son importantes para las organizaciones.*

Las organizaciones existen para hacer algo por alguien. Con el propósito de obtener dirección y enfoque, las organizaciones evalúan de un modo continuo sus valores fundamentales, su misión, su cultura organizacional, sus negocios y sus metas. Las organizaciones actuales especifican su fundamento, fijan una dirección y formulan estrategias —los factores “por qué”, “qué” y “cómo”, respectivamente—. Los valores fundamentales son los principios básicos, vehementes y perdurables de la organización, que guían la conducta de esta a lo largo del tiempo —lo que Enron olvidó cuando perdió de vista la responsabilidad para con sus grupos de interés—. La misión de la organización es una declaración de su función en la sociedad, en la que con frecuencia se especifican sus clientes, mercados, productos y tecnologías. La cultura organizacional es un conjunto de valores, ideas, actitudes y normas de conducta, aprendido y compartido por los integrantes de una organización. Para responder a la pregunta: “¿en qué negocio estamos?”, una organización define su “negocio” —la categoría definida, amplia y básica de la industria o el sector del mercado de su oferta—. Por último, las metas (u objetivos) de la organización son declaraciones acerca de la consumación de una tarea que debe realizarse, a menudo en un tiempo específico.

**OA3** *Explique por qué los directores usan tableros de control de marketing y medidas de marketing.*

Los directores de marketing usan tableros de control de marketing para mostrar visualmente en una pantalla de computadora la infor-

mación esencial que requieren a fin de decidir si ponen en marcha alguna acción o siguen analizando un problema. Esta información consiste en medidas clave de desempeño de una categoría de producto, como ventas o participación de mercado, y se conoce como una medida de marketing, la cual es una medida del valor cuantitativo, o tendencia de una actividad o resultado de marketing. La mayoría de las organizaciones vinculan sus medidas de marketing con los objetivos cuantitativos establecidos en su plan de marketing, que es una hoja de ruta de las actividades que realizará ese departamento para un periodo futuro específico, como uno o cinco años.

**OA4** *Explique cómo evalúa una organización dónde está ahora y dónde busca estar en el futuro.*

Los directivos de las organizaciones se formulan dos preguntas importantes para fijar la dirección estratégica. La primera, “¿dónde estamos ahora?”, requiere que una organización: a) reevalúe sus competencias para asegurarse de que sus capacidades particulares todavía aporten una ventaja competitiva, b) precise el tipo de sus clientes actuales y futuros para garantizar que tengan una experiencia satisfactoria: la meta central del marketing actual y c) analice sus competidores actuales y potenciales desde una perspectiva global para determinar si necesita redefinir su negocio.

La segunda pregunta, “¿hacia dónde queremos ir?”, requiere que la organización fije una dirección específica y asigne recursos para avanzar en esa dirección. Los análisis de cartera de negocios y de diversificación ayudan a llevar a cabo lo anterior. Los directores usan el análisis de cartera de negocios para evaluar las unidades estratégicas de negocio (SBU), líneas de producto o productos individuales como si fueran una serie de inversiones por separado (de alta rentabilidad, estrellas, en duda, perros) para determinar la cantidad de efectivo que cada una debería recibir. El análisis de diversificación es un instrumento que ayuda a los directores a usar una sola estrategia, o una combinación de cuatro de ellas, para aumentar los ingresos: penetración de mercado (vender más de un producto existente en los mercados ya existentes), desarrollo de mercado (vender un producto existente en mercados nuevos), desarrollo de producto (vender un producto nuevo en mercados existentes) y diversificación (vender productos nuevos en mercados nuevos).

**OA5** *Explique las tres fases del proceso de marketing estratégico.*

Una organización emplea el proceso de marketing estratégico para asignar los recursos de la mezcla de marketing con el fin de alcanzar sus mercados meta. Este proceso consta de tres fases: planificación, implementación y evaluación. La fase de planificación consiste en: a) un análisis situacional (SWOT), que implica estudiar la situación sobre dónde se encontraba en el pasado reciente

la empresa o el producto, dónde se encuentra ahora y hacia dónde se dirige. Esta evaluación se enfoca en los factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y en las fuerzas y tendencias externas que la afectan (oportunidades y amenazas); *b*) un enfoque de mercado-producto mediante la segmentación del mercado (agrupar a los compradores en segmentos con necesidades comunes y respuestas parecidas a los programas de marketing) y el establecimiento de metas, el cual requiere, en parte, crear puntos de diferencia, es decir, aquellas características de un producto que lo hacen superior a sus competidores; y *c*) un programa de marketing que especifique el presupuesto y las actividades (estrategias y tácticas de marketing) para cada elemento de la mezcla de marketing.

**OA6** Describa los elementos de las fases de implementación y evaluación del proceso estratégico de marketing.

La fase de implementación lleva a la práctica el plan de marketing que surge de la fase de planificación, y consta de cuatro elementos fundamentales: *a*) obtención de recursos; *b*) diseño de la organi-

zación de marketing, administración del producto, realización de la investigación de mercado, así como las ventas y las actividades de promoción y publicidad; *c*) desarrollo de tiempos para identificar las tareas que deben hacerse, el tiempo asignado a cada una, las personas responsables de cada tarea y las fechas límite para el logro de cada tarea; y *d*) ejecución de las estrategias de marketing, que son los medios por los que se logran los objetivos de marketing y sus tácticas asociadas, decisiones operativas cotidianas que son esenciales para el éxito general de las estrategias de marketing de una empresa. Estas son las acciones del programa de marketing que una empresa lleva a cabo para lograr las metas que estableció en su plan de marketing.

La fase de evaluación del proceso estratégico de marketing busca mantener el programa de marketing en la dirección que se estableció en el plan de marketing. Esto requiere que su responsable compare los resultados del programa de marketing implementado con las metas del plan de marketing a fin de: *a*) identificar las desviaciones o “brechas de planificación” y *b*) actuar para aprovechar las desviaciones positivas o corregir las negativas.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**análisis de la cartera de negocios** p. 36

**análisis de diversificación** p. 39

**análisis situacional** p. 40

**análisis SWOT** p. 40

**cultura organizacional** p. 30

**equipos interdisciplinarios** p. 28

**estrategia** p. 26

**estrategia de marketing** p. 44

**metas** p. 32

**medida de marketing** p. 33

**misión** p. 29

**modelo de negocios** p. 31

**negocios** p. 30

**nivel corporativo** p. 27

**nivel funcional** p. 28

**objetivos** p. 32

**participación en el mercado** p. 32

**plan de marketing** p. 35

**proceso de marketing estratégico** p. 40

**puntos de diferencia** p. 42

**segmentación del mercado** p. 41

**tablero de control de marketing** p. 33

**tácticas de marketing** p. 44

**unidad estratégica de negocios (SBU)**  
p. 27

**utilidad** p. 26

**valores fundamentales** p. 29

**ventaja competitiva** p. 35

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Mediante el ejemplo de Medtronic: *a*) explique cómo una declaración de misión da una directriz estratégica a su organización y *b*) cree una declaración de misión para su propia carrera.

**2** ¿Qué competencias describen mejor a: *a*) su universidad, *b*) su restaurante favorito?

**3** ¿Por qué un producto suele comenzar como en duda y luego se mueve, en dirección contraria a las manecillas del reloj, por la matriz de crecimiento-participación BCG ilustrada en la figura 2-4?

**4** Mencione una fortaleza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza del análisis SWOT de Ben & Jerry's de la figura 2-7.

Sugiera una acción específica que podría emprender un director de marketing para atender cada uno de los puntos anteriores.

**5** ¿Cuál es el principal resultado de cada una de las tres fases del proceso de marketing estratégico?: *a*) planificación, *b*) implementación y *c*) evaluación.

**6** El paso de fijación de metas en la fase de planificación del proceso de marketing estratégico define objetivos cuantificables para emplearlos en la fase de evaluación. ¿Qué hace un directivo si los resultados logrados son inferiores o superiores a los objetivos, respectivamente?

### Creación de su plan de marketing

**1** Lea “Creación de un plan de marketing eficaz” en el “Apéndice A”. Luego, elabore un resumen ejecutivo de 600 palabras del plan de marketing de Paradise Kitchens, utilizando los encabezados numerados que aparecen en el plan. Cuando haya concluido el borrador de su propio plan de marketing, redacte de manera formal un resumen ejecutivo que vaya al principio de su propio plan de marketing.

**2** Dé enfoque a su plan de marketing, apoyado en el contenido del capítulo 2 y en el “Apéndice A”: *a*) redactando su declaración de misión en 25 palabras o menos, *b*) enumerando tres metas no financieras y tres metas financieras, *c*) escribiendo su ventaja competitiva en 35 palabras o menos y *d*) haciendo una tabla de análisis SWOT.

**3** Dibuje un organigrama sencillo para su organización.

## Caso en video 2 IBM: Estrategia para construir un “planeta más inteligente”\*

### QR 2-4 IBM Video Case



“Planeta más inteligente” no es una campaña de publicidad; ni siquiera es una campaña de marketing: es una estrategia de negocios”, explica Ann Rubin, vicepresidenta de Publicidad de IBM.

La estrategia “Planeta más inteligente” se basa en la idea de que la siguiente revolución importante en el mercado mundial será la instrumentación e integración de los procesos e infraestructuras del mundo, lo que

generará cantidades de datos sin precedente. Los datos capturados y analizados en industrias como la bancaria, energética, del cuidado de la salud y minorista permitirán a IBM ayudar a los negocios a ser más eficaces, productivos y receptivos.

### LA COMPAÑÍA

Fundada en 1911, IBM tiene un historial de innovación y enfoque en los clientes. Las cubiertas azules de sus computadoras, las letras azules del logotipo y los trajes azul oscuro que visten sus vendedores llevaron al muy popular apodo de la compañía: “Gigante Azul”. La revista *Fortune* la clasifica en el lugar 18 de las compañías más grandes de Estados Unidos, con ventas de 99.8 000 millones de dólares y 426 000 empleados en más de 200 países. La misma publicación la considera la cuarta marca más valiosa del mundo. La compañía es un desarrollador líder de nuevas tecnologías de negocios que recibe más de cinco mil patentes cada año. Entre sus inventos más conocidos se encuentran los cajeros automáticos (ATM, por sus siglas en inglés), el disco duro de las computadoras, la tarjeta con banda magnética, las bases de datos relacionales y el Código de Producto Universal (UPC). Además, hace poco IBM captó la atención por su programa de inteligencia artificial llamado Watson, el que retó a dos campeones del programa de entretenimiento *Jeopardy!* ... ¡y les ganó!



### VALORES, MISIÓN Y ESTRATEGIA

Durante más de 50 años, los directores ejecutivos, Thomas Watson Sr. y su hijo Thomas Watson Jr., proporcionaron los principios de la administración a la compañía. Recientemente, IBM inició un proyecto para facilitar las discusiones en línea de los asuntos clave de negocios entre 50 000 empleados a fin de identificar temas y perspectivas comunes. Según Sam Palmisano, actual director ejecutivo de IBM, “necesitábamos afirmar la razón de ser de la compañía, lo que la diferencia y lo que debería impulsar nuestras

acciones como miembros de IBM”. Los resultados fueron tres valores subyacentes de las prácticas de negocios de la organización: 1) dedicación al éxito de cada cliente, 2) innovación que se preocupa por nuestra compañía y por el mundo y 3) confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones. Estos valores cobran vida ahora en IBM a través de “sus políticas, procedimientos y operaciones cotidianas”, explica Palmisano.

Los valores fundamentales de IBM también ayudan a definir su misión o función general en la sociedad. En un lenguaje conciso e inspirador, la declaración de misión de la compañía dice:

- En IBM nos esforzamos por ser líderes en la innovación, desarrollo y producción de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, incluidos sistemas de cómputo, software, sistemas de almacenamiento y productos de microelectrónica.
- Traducimos estas tecnologías avanzadas en valor para nuestros clientes mediante nuestras soluciones profesionales, servicios y asesorías en todo el mundo.

La misión, y los valores que esta representa, ayuda a definir la cultura organizacional de IBM. Ejecutivos, gerentes y todos los empleados crean la

cultura mediante las estrategias que seleccionan y los planes que detallan para lograrlas.

Las estrategias de IBM se basan en su evaluación de los cambios fundamentales en el ambiente de negocios. Primero observa los cambios globales, como menos barreras comerciales, el crecimiento de las economías en vías de desarrollo y el aumento en el acceso a la World Wide Web. Estos cambios necesitan un nuevo tipo de corporación que IBM llama “la empresa integrada globalmente”. Segundo, prevé un nuevo modelo de computación que incluye capacidad computacional en teléfonos, cámaras, automóviles y otros dispositivos, misma que permita conectar los sistemas económico, social y físico. Esta conectividad crea un “planeta más inteligente”. Finalmente, IBM predice una creciente demanda para las soluciones tecnológicas personalizadas que ayudarán a las organizaciones a medir y lograr resultados específicos.

Como consecuencia, la compañía comenzó a pasar del negocio basado en mercancías, como las computadoras personales y los discos duros, a negocios “personalizables”, como software y servicios. El cambio fue tan sustancial que ha descrito su plan en un documento llamado la *Hoja de ruta 2015*, donde se habla de cuatro oportunidades estratégicas: 1) mercados en crecimiento como China, India, Brasil y África, 2) analítica y optimización de negocios, 3) nube y computación inteligente y 4) el planeta conectado y “más inteligente”. Estas oportunidades sugieren una estrategia para ofrecer valor a través de la innovación en los negocios y en TI a determinadas industrias con una empresa integrada. La estrategia dominante que destaca las capacidades de IBM se llama “construir un planeta más inteligente”.

### CONSTRUIR UN PLANETA MÁS INTELIGENTE

La iniciativa “Planeta más inteligente” está diseñada para clientes que valoran la experiencia de IBM en la industria y los procesos,

\* IBM: Este caso lo redactó Steven Hartley. Fuentes: Jessi Hempel, “IBM’s Super Second Act”, *Fortune*, 21 de marzo de 2011, pp. 114-124; Bruce Upbin, “IBM Plays Jeopardy!”, *Forbes*, 17 de enero de 2011, pp. 36-37; Kurt Badenhausen, “The World’s Most Valuable Brands”, *Forbes*, 30 de agosto de 2010, p. 34; Jeffrey M. O’Brien, “IBM’s Grand Plan to Save the Planet”, *Fortune*, 4 de mayo de 2009, pp. 84-91; *IBM 2009 Annual Report*; Samuel J. Palmisano, “Our Values At Work on Being an IBMer”, sitio web de IBM, <http://www.ibm.com/ibm/values/us/> (consultado el 5 de julio de 2011); “Welcome to the Decade of Smart”, sitio web de IBM, [http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us\\_en\\_us\\_overview\\_decade\\_of\\_smart\\_011310.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us_en_us_overview_decade_of_smart_011310.pdf) (consultado el 7 de julio de 2011).



así como su capacidad de integración de sistemas e investigación. Un planeta más inteligente, aunque por definición se identifica como global, se da en el ámbito industrial. Es impulsado por organizaciones progresistas que comparten una perspectiva común: ven el cambio como una oportunidad y actúan sobre las posibilidades; no solo reaccionan ante los problemas.

John Kennedy, vicepresidente de marketing, explica que la iniciativa “‘Planeta más inteligente’ en realidad surgió de observar lo que sucedía con nuestros clientes. Buscaban tomar la ingente cantidad de datos que se generaban dentro de su compañía y tratar de entenderlos mejor”. Para IBM, las soluciones “inteligentes” tienen tres características. Son instrumentadas, inteligentes e interconectadas. Millones de dispositivos digitales, conectados ahora a través de internet, producen datos que pueden transformarse en conocimiento mediante un poder computacional avanzado. IBM cree que este conocimiento puede ayudar a reducir los costos y el desperdicio, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad de compañías, industrias y ciudades.

Desde la introducción de la estrategia “Planeta más inteligente”, IBM ha colaborado con más de 600 organizaciones de todo el mundo. El éxito de la estrategia es evidente en el amplio rango de industrias en las que se han implementado las soluciones “inteligentes”: bancaria, de comunicaciones, electrónica, automotriz y aeroespacial, energética y de servicios públicos, gobierno, del cuidado de la salud, de seguros, petróleo y gas, minorista y transporte. Cada industria ha reportado diversas aplicaciones, desde la reducción de los congestionamientos de tráfico hasta la disminución de los niveles de inventario o la mejora en el servicio al cliente.

En un estudio realizado en 439 ciudades, por ejemplo, soluciones inteligentes, como los semáforos de entrada a las autopistas, la coordinación de señales y la gestión de accidentes, redujeron los retrasos de viaje en más de 700 000 anualmente, ahorrando a cada ciudad 15 millones de dólares. Un estudio del Departamento de Energía de Estados Unidos descubrió que los consumidores con contadores eléctricos inteligentes redujeron su uso de energía y ahorraron 10% de sus facturas de luz. Los minoristas que implementaron sistemas inteligentes para analizar el comportamiento de los compradores, el surtido de mercancías y la demanda pudieron: disminuir los costos de la cadena de suministro en 30%, reducir los niveles de inventario en 25% y aumentar las ventas en 10%. El Departamento de Policía de Memphis redujo el delito en 28% al usar las soluciones de IBM para analizar sus datos. De igual manera, los bancos están utilizando sistemas inteligentes para dar seguimiento a los préstamos y administrar el riesgo, aumentando así la eficiencia y el servicio al cliente.

## LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MARKETING “PLANETA MÁS INTELIGENTE”

Los profesionales del marketing y las comunicaciones de IBM han desarrollado el plan de marketing para su estrategia “Planeta

más inteligente”. La meta general es describir el punto de vista de la compañía acerca de la siguiente era de tecnología de la información y su impacto en los negocios y la sociedad. La ejecución del plan incluye un mensaje de Palmisano, una campaña publicitaria, una presencia en internet y comunicaciones de relaciones públicas. Además, IBM mide y da seguimiento al desempeño de las actividades de marketing.

La importancia de la estrategia “Planeta más inteligente” se comunicó primero con un mensaje del nivel superior. Palmisano preparó una “Carta de la dirección” para el informe anual. Su mensaje fue una declaración poderosa. “Un planeta más inteligente —según Palmisano— no es una metáfora. Describe la infusión de inteligencia en la manera en la que funciona el mundo, la forma en la que casi cualquiera, ya sea persona, objeto, proceso o servicio, de cualquier organización, grande o pequeña, ahora puede ser digitalmente consciente, estar en red y ser inteligente”. Palmisano también se reunió con asesores financieros de Wall Street y mantuvo sesiones informativas de seis horas con inversores para constatar preguntas sobre la estrategia.

IBM también usó una campaña de publicidad impresa y de televisión para añadir detalles al mensaje de Palmisano. Los anuncios se enfocaban en la capacidad de mejorar el mundo ahora, con la ayuda de IBM. “Creo que lo que hace diferente a un ‘Planeta más inteligente’ —dice Ann Rubin— es que no se trató hacia adentro, sino que se miró a lo que el mundo necesitaba. Sentíamos que podíamos salir e influir en el mundo para mejorarlo”. El sitio web de IBM también apoyó la campaña con informes de las industrias, descripciones en video del concepto de “Planeta más inteligente” y estadísticas sobre las mejoras en sus clientes. Finalmente, la publicidad que recibió la aparición de la computadora Watson de IBM en el programa *Jeopardy!* proporcionó una manera más de ofrecer un mensaje congruente e integrado.

¡IBM celebró recientemente su aniversario número 100! Su historial de éxito es una prueba de la capacidad de recuperación de un modelo de negocios que fomenta las estrategias de largo plazo que puedan decir: “Bienvenido a un planeta más inteligente”.

### Preguntas

- 1 ¿En qué consiste la estrategia de IBM de “Planeta más inteligente”? ¿De qué manera se relaciona con la misión y los valores de IBM?
- 2 Realice un análisis SWOT de la iniciativa “Planeta más inteligente” de IBM. ¿Cuáles son las tendencias importantes que deben considerarse para los próximos tres a cinco años?
- 3 ¿Cómo puede comunicar IBM su estrategia a compañías, ciudades y gobiernos? ¿De qué manera forma parte Watson de la estrategia de comunicación?
- 4 ¿Cuáles son los beneficios de la iniciativa “Planeta más inteligente” para: a) la sociedad y b) IBM?
- 5 ¿Cómo debería IBM medir los resultados de su estrategia “Planeta más inteligente”?



# A Creación de un plan de marketing eficaz

“Las nuevas ideas abundan —comenta Arthur R. Kydd—, y lo mismo ocurre con tecnologías y productos nuevos”. El señor Kydd lo sabe. Como director de St. Croix Venture Partners, junto con su empresa ha proporcionado el capital inicial y de riesgo para más de 60 nuevas empresas en los últimos 25 años. Actualmente, dichos negocios tienen más de cinco mil empleados. El señor Kydd explica:

Cada año recibo entre 200 y 300 planes de negocios y marketing para su evaluación, y St. Croix solo proporciona financiamiento inicial a dos o tres. Los mercados y el marketing son lo que separa una idea, producto o tecnología exitosos de los demás. Si se tiene un producto con un punto de diferencia distintivo que satisfaga las necesidades de los clientes, se tiene un producto exitoso. Y es posible formarse una buena idea de esto en un plan de negocios o de marketing bien documentado.<sup>1</sup>

En este apéndice: 1) se describe qué son los planes de negocios y de marketing, incluidos sus propósitos y los lineamientos de redacción de planes efectivos, y 2) se presenta un ejemplo de plan de marketing.

## PLANES DE MARKETING Y DE NEGOCIOS

Después de explicar los significados, propósitos y audiencias de los planes de marketing y de negocios, en esta sección se describen algunos lineamientos para su redacción y qué suelen buscar en los planes exitosos quienes brindan el financiamiento.

### Significados, propósitos y audiencias

Un *plan de marketing* es como un mapa de las actividades de marketing de una organización en un periodo futuro especificado, por ejemplo, de uno o cinco años.<sup>2</sup> Es impor-

tante señalar que no existe un plan de marketing “genérico” aplicable a todas las organizaciones o situaciones. En vez de ello, el formato específico del plan de marketing de una organización depende de lo siguiente:

- **Audiencia prevista y propósito.** Los elementos incluidos en el plan de marketing específico varían en gran parte según: 1) quienes conformen la audiencia y 2) cuál sea su propósito. Un plan de marketing para una audiencia interna busca indicar la dirección de las actividades de marketing futuras y se envía a todos los miembros de una organización que deban llevarlo a cabo o que resulten afectados por él. Si el plan está dirigido a una audiencia externa (por ejemplo, amigos, bancos, capitalistas de riesgo o posibles inversionistas para la obtención de capital), desempeña la función adicional de ser un importante documento de venta. En este caso, contendrá elementos como plan y enfoque estratégicos, organización, estructura y biografías de personal importante, que pocas veces aparecen en un plan de marketing interno. Además, la información financiera es mucho más detallada cuando el plan se usa para la obtención de capital externo. Los elementos del plan de marketing para cada una de estas dos audiencias se comparan en la [figura A-1](#).
- **Tipo y complejidad de la organización.** Un pequeño restaurante de barrio tiene necesidad de un plan de marketing hasta cierto punto distinto al de Nestlé, que atiende mercados internacionales. El plan del restaurante sería relativamente sencillo y estaría centrado en la atención de clientes en un mercado local. En el caso de Nestlé, existe una jerarquía de planes de marketing, de modo que se usarían diversos niveles de detalles, por ejemplo, de toda la organización, de la unidad de negocios o del producto/línea de productos.
- **La industria.** Tanto el restaurante de barrio como Medtronic, que vende marcapasos cardíacos en todo el mundo, analizan a sus competidores. No solo su enfoque geográfico es muy distinto, sino también la complejidad de sus ofertas y, por lo tanto, los periodos que podrían abarcar sus planes. Un plan de marketing a un año sería adecuado en el caso del restaurante, mientras que Medtronic podría necesitar un horizonte de planificación quinquenal porque los ciclos de desarrollo de los complejos dispositivos médicos suelen ser de tres o cuatro años.

<sup>1</sup>Entrevista personal con Arthur R. Kydd, director de St. Croix Venture Partners.

<sup>2</sup>Son ejemplos de guías para redactar planes de marketing: William A. Cohen, *The Marketing Plan*, 5a. ed. (Nueva York: Wiley, 2006); Roman G. Hiebing, Jr., y Scott W. Cooper, *The Successful Business Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).

Elemento del plan	Plan de marketing		Plan de negocios	
	Para audiencias internas (administración de la empresa)	Para audiencias externas (obtención de capital)	Para audiencias internas (administración de la empresa)	Para audiencias externas (obtención de capital)
1. Resumen ejecutivo	✓	✓	✓	✓
2. Descripción de la empresa		✓		✓
3. Plan/enfoque estratégicos		✓		✓
4. Análisis situacional	✓	✓	✓	✓
5. Enfoque en mercado-producto	✓	✓	✓	✓
6. Estrategia y tácticas del programa de marketing	✓	✓	✓	✓
7. Programa de investigación y desarrollo/operaciones			✓	✓
8. Proyecciones financieras	✓	✓	✓	✓
9. Estructura organizacional		✓		✓
10. Plan de implementación	✓	✓	✓	✓
11. Evaluación y control	✓		✓	
Apéndice A: Biografías de personal importante		✓		✓
Apéndice B, etc.: Detalles de otros temas	✓	✓	✓	✓

**FIGURA A-1**

Elementos de los planes de marketing y de negocios dirigidos a audiencias distintas.

En contraste con el plan de marketing, un **plan de negocios** es como un mapa de toda la organización en un periodo futuro especificado, por ejemplo, de uno o cinco años.<sup>3</sup> Una diferencia clave entre los dos tipos de planes radica en que el de negocios contiene detalles sobre las actividades de investigación y desarrollo /operaciones/manufactura de la organización. Incluso para una empresa manufacturera, es probable que al plan de marketing le corresponda 60 o 70 % del plan de negocios. Los planes de marketing y de negocios de empresas, como un pequeño restaurante o un taller para reparar automóviles, son casi idénticos. Los elementos del plan de negocios que suelen dirigirse a audiencias internas y externas se muestran en las dos columnas de la derecha de la figura A-1.

## Las preguntas más frecuentes de las audiencias externas

Es probable que las instituciones financieras y los posibles inversionistas que leen un plan de negocios o de marketing, que se utiliza para la búsqueda de capital nuevo, sean las audiencias más difíciles de satisfacer. Entre las preguntas más frecuentes suelen estar las siguientes:

1. ¿Es válida la idea de negocios o de marketing de la empresa?
2. ¿Existe algo único o distintivo en el producto o el servicio que lo separe de sus sustitutos y competidores?
3. ¿Existe un mercado definido para el producto o servicio?
4. ¿Son realistas y saludables las proyecciones financieras?
5. ¿Son capaces los directivos y el personal técnico principales, y tienen buen historial en la industria donde deben competir?
6. ¿Acaso el plan describe con claridad la forma en la que recuperarán su dinero y en la que obtendrán utilidades quienes proporcionen el capital?

Rhonda Abrams, autora de *The Successful Business Plan*, señala: “Aunque dedique cinco meses a preparar su plan, la cruda realidad es que un inversionista puede desecharlo en menos de cinco minutos”.<sup>4</sup> Si bien sus comentarios se refieren a planes que buscan obtener capital, las primeras cinco preguntas ofrecidas también se aplican a planes para audiencias internas.

<sup>3</sup> Los ejemplos de guías para redactar planes de negocios incluyen a: Rhonda Abrams, *Business Plan in a Day*, 2a. ed. (Palo Alto, CA: The Planning Shop, a Division of Rhonda, Inc., 2009); *The Successful Business Plan*, 5a. ed. (Palo Alto, CA: The Planning Shop, a Division of Rhonda, Inc., 2010); Joseph A. Covello y Brian J. Hazelgren, *Your First Business Plan*, 5a. ed. (Naperville, IL: Sourcebooks, 2005); *The Complete Book of Business Plans*, 2a. ed. (Naperville, IL: Sourcebooks, 2006); Mike McKeever, *How to Write a Business Plan*, 8a. ed. (Berkeley, CA: Nolo, 2007).

<sup>4</sup> Rhonda M. Abrams, *The Successful Business Plan*, op. cit., p. 35.

## Recomendaciones de redacción y estilo

No existe un conjunto único y mágico de lineamientos para la redacción de planes exitosos de marketing y negocios. No obstante, en general se aplican los siguientes lineamientos de redacción y estilo:<sup>5</sup>

- Emplee un estilo de redacción directo y profesional. Aplique los términos de negocios correctos. No utilice lenguaje coloquial.
- En general, el presente y el futuro en la voz activa (“Redactaré un plan de marketing eficaz”) son mejores que el pasado y la voz pasiva (“Un plan de marketing eficaz fue redactado por mi equipo”).
- Sea positivo y específico al comunicar el potencial de éxito. Asimismo, evite adjetivos superlativos (“excelente”, “maravilloso”). Los datos específicos son mejores que las generalizaciones. Incluya cifras para producir impacto y justifique las proyecciones con suposiciones cuantitativas razonables, siempre que sea posible.
- Use balazos para destacar y simplificar los párrafos. Igual que en esta lista, los balazos resaltan los puntos.
- Emplee encabezados de primero y segundo niveles bajo los títulos de sección numerados para facilitar a los lectores la transición de un tema a otro. Esto también lo obliga a organizar el plan con más orden. Inclúyalos a discreción, por lo menos cada 200 a 300 palabras.
- Incorpore elementos visuales cuando sea conveniente. Las fotografías, ilustraciones, diagramas y gráficos ayudan a resumir mucha información.
- Prepare un plan de 15 a 35 páginas, sin incluir las proyecciones financieras y los apéndices. Una sencilla empresa pequeña requeriría apenas 15 páginas, mientras que una empresa nueva de alta tecnología podría precisar más de 35 páginas.
- Tenga cuidado en el diseño, distribución y presentación. Las impresoras láser aportan un aspecto más profesional que las de inyección de tinta. Emplee tamaños de letras en 11 o 12 puntos en el cuerpo del texto. Elija un tipo de letra con patines (*serif*) para el cuerpo del texto, porque es más fácil de leer, y otra sin patines en el material gráfico, como en la figura A-1. Encuaderne el informe con una portada exterior agradable y una página interior, donde el título enfatice su profesionalismo.

Estos lineamientos se usan, en lo posible, en el ejemplo de plan de marketing de este apéndice.

## EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING A CINCO AÑOS DE PARADISE KITCHENS®, INC.

Para facilitar la interpretación del plan de marketing de Paradise Kitchens,® Inc., a continuación se describen la empresa y algunos lineamientos de interpretación del plan.

### Antecedentes de Paradise Kitchens, Inc.

Después de titularse en ingeniería química, Randall F. Peters dedicó 15 años de su vida a trabajar para General Foods y Pillsbury en diversas áreas: operaciones de planta, IYD, operaciones de restaurantes y desarrollo de nuevos negocios. Su esposa, Leah, quien cuenta con títulos en biología celular molecular y ciencia alimentaria, ocupó varios puestos en Pillsbury, en las áreas de desarrollo de nuevas categorías y alimentos empacados, y en IYD de restaurantes. En los primeros años de la empresa, Paradise Kitchens sobrevivió con los ahorros de Randy y Leah, sus cofundadores. Por sus antecedentes personales, decidieron que Randy fungiera como presidente y director de la empresa, mientras que su esposa se enfocó en las áreas de IYD y de estrategia corporativa.

### Interpretación del plan de marketing

El siguiente plan de marketing de Paradise Kitchens, Inc. se basa en uno real que elaboró la empresa, dirigido a una audiencia externa (vea la figura A-1). Aunque se modificaron algunos detalles para proteger información patentada de la compañía, se mantuvo la lógica básica del plan.

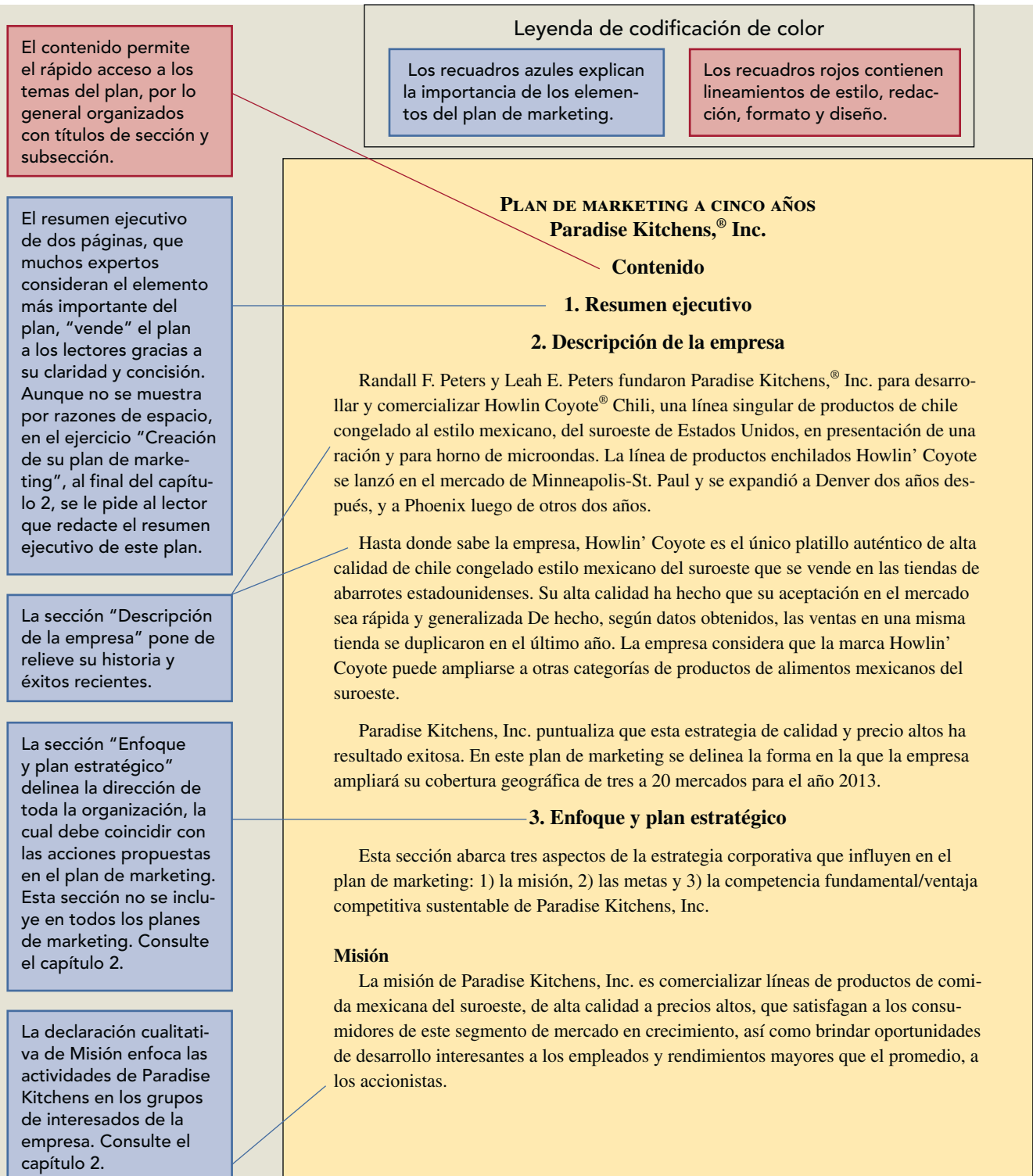
<sup>5</sup> Algunos de estos puntos se adaptaron de *ibid.*, pp. 41-49; otros se adaptaron de William Rudelius, *Guidelines for Technical Report Writing* (Minneapolis, MN: University of Minnesota, s. f.). Vea también William Strunk Jr., y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a. ed. (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2000).



Las notas al margen en el plan de la empresa corresponden a dos categorías:

1. Las *notas sustantivas* están en recuadros azules. Detallan la importancia de algún elemento del plan de marketing con referencias a capítulos de la obra.
2. Las *notas de estilo de redacción, formato y diseño* aparecen en recuadros rojos y explican los aspectos editoriales o visuales de elemento.

Una palabra de aliento. Redactar un plan de marketing eficaz es una tarea difícil pero desafiante y satisfactoria. Decenas de estudiantes de los autores de este libro han usado planes de marketing eficaces que redactaron en clase para entrevistas de trabajo, a fin de mostrar a sus patrones potenciales lo que pueden hacer y obtener en su primer trabajo.



La sección “Metas” establece los objetivos financieros y no financieros —siempre que es posible, en términos cuantitativos— con los que se comparan los resultados de la empresa. Consulte el capítulo 2.

En las listas se usa la redacción paralela para mejorar la legibilidad; en este caso, un conjunto de oraciones que empiezan con el verbo en infinitivo.

Las fotografías o anuncios de ejemplo ilustran con eficacia los puntos importantes, incluso si no están a color, como en este caso.

Una leyenda breve en las fotografías y anuncios los relaciona con el texto y destaca la razón de que se incluyan.

### Metas

En los próximos cinco años, Paradise Kitchens, Inc. busca lograr las metas siguientes:

- Metas no financieras:
  1. Conservar su imagen actual como línea de comida mexicana del suroeste, de alta calidad, en las categorías de alimentos en las que compite.
  2. Entrar en 17 nuevos mercados metropolitanos.
  3. Lograr distribución nacional en dos cadenas de tiendas de artículos generales o de supermercados para el año 2012 y en cinco para 2013.
  4. Agregar una nueva línea de productos cada tercer año.
  5. Estar entre las tres principales líneas de productos de chile —sin importar la presentación (congelados o enlatados)— en una tercera parte de los mercados metropolitanos donde compite para el 2015 y en dos terceras partes para 2013.
- Metas financieras:
  1. Lograr un crecimiento real (ajustado según la inflación) constante de las ganancias por acción de 8% anual.
  2. Lograr un rendimiento sobre el capital contable de por lo menos 20%.
  3. Colocar una oferta pública de acciones en el año 2013.

### Competencia fundamental y ventaja competitiva sustentable

En cuanto a su competencia fundamental, Paradise Kitchens, Inc. busca tener la capacidad singular de: 1) proporcionar platillos de chile y productos afines de alta calidad y distintivos, en los que usan recetas mexicanas del suroeste que corresponden al gusto contemporáneo por estos productos; 2) llevar estos productos a la mesa de los clientes mediante sistemas de manufactura y distribución eficaces, que cumplan las normas de calidad de la empresa.

Para traducir esas competencias fundamentales en una ventaja competitiva sustentable, la empresa colabora de manera estrecha con sus proveedores y distribuidores importantes para formar las relaciones y alianzas necesarias para satisfacer el alto nivel de exigencia de sus clientes.



Para mantener la meta de lograr distribución nacional mediante cadenas, Paradise Kitchens, Inc. acaba de conseguir la distribución en una cadena de tiendas de artículos generales donde emplea este anuncio en el punto de venta, adherido mediante estática a la puerta de vidrio del refrigerador.

Para aumentar la legibilidad, cada sección suele comenzar en una nueva página. (Esto no se hace en este ejemplo para ahorrar espacio.)

El análisis situacional es una "instantánea" que responde la pregunta: "¿dónde estamos?". Consulte el capítulo 2.

En el análisis SWOT se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos para tener una base sólida, a fin de identificar las acciones siguientes del plan de marketing. Consulte el capítulo 2.

Cada cuadro, gráfico o fotografía de gran tamaño tienen un número y un título. Su aparición está lo más cerca posible de la primera mención en el texto, en cuanto lo permiten los saltos de página. Esto también evita la división de cuadros largos, como este, a la mitad. Los cuadros o gráficos de menos de cuatro centímetros de altura suelen intercalarse en el texto sin numeración, ya que no causan problemas graves con los saltos de página.

Una tabla eficaz resume mucha información en poco espacio.

#### 4. Análisis situacional

Este análisis situacional se inicia con una instantánea del entorno de Paradise Kitchens, Inc. mediante un breve análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos). Después de esa panorámica se ofrecen más detalles: industria, competidores, empresa y consumidores.

##### Análisis SWOT

La figura 1 muestra los factores internos y externos que afectan las oportunidades de mercado de Paradise Kitchens, Inc. De manera sucinta, en este análisis SWOT se ponen de relieve los grandes pasos que ha dado la empresa desde que sus productos aparecieron por primera vez en los estantes de las tiendas de abarrotes.

Figura 1. Análisis SWOT de Paradise Kitchens, Inc.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Administración	Directivos y consejo de administración experimentados y emprendedores	El hecho de ser una pequeña empresa restringe las opciones
Ofertas	Productos únicos de precio y calidad altos	Muchos competidores de precio y calidad bajos
Marketing	Distribución en tres mercados con aceptación excelente	No hay reconocimiento ni distribución nacionales
Personal	Buena fuerza laboral, aunque poco numerosa; baja rotación de personal	Un gran problema si salen empleados importantes
Finanzas	Crecimiento excelente de los ingresos por ventas	Los recursos limitados restringen las oportunidades de crecimiento, en comparación con los competidores grandes
Manufactura	Un solo proveedor garantiza calidad alta	No se tienen los ahorros de escala de los competidores grandes
IYD	Esfuerzos continuos para garantizar la calidad en los productos	
Factores externos	Oportunidades	Riesgos
Consumidores/sociedad	Mercado de altos ingresos, con probabilidades de ser estable; la categoría de comida mexicana del suroeste tiene una tendencia de crecimiento rápido por el aumento de la población latina y su gusto por la comida picante	El precio alto limitaría el acceso a los mercados masivos; los consumidores valoran una marca fuerte
Competidores	Nombre y empaque distintivos en sus mercados	Los productos no son patentables; los competidores podrían tratar de imitarlos; otros pueden ofrecer otros niveles de precios
Tecnológicos	Los adelantos técnicos permiten que los pequeños productores de alimentos logren muchos ahorros antes disponibles solo para competidores grandes	Los competidores ahorran en el enlatado y los empaques para hornos de microondas
Económicos	El ingreso de los consumidores es alto; la conveniencia es importante para las familias estadounidenses	Muchas familias comen fuera o llevan alimentos preparados al hogar
Legales/reglamentarios	Las altas normas de la U.S. Food and Drug Administration (Administración de Drogas y Alimentos) eliminan la posibilidad de que aparezcan competidores de la noche a la mañana	Aprobación gubernamental de fusiones de competidores grandes

El análisis en el texto de la figura 1 (tabla del análisis SWOT) amplía algunos de sus elementos más importantes. Conduce al lector por la información desde el punto de vista del redactor del plan.

La sección “Análisis de la industria” proporciona los antecedentes para el análisis siguiente y más detallado de los competidores, la empresa y sus clientes. Sin una comprensión plena de la industria, el análisis restante podría estar mal orientado. Consulte el capítulo 2.

Las ventas de platillos mexicanos son importantes y ofrecen diversas oportunidades futuras para Paradise Kitchens, Inc.

Aunque relativamente breve, este análisis profundo del mercado de platillos mexicanos del suroeste de Estados Unidos muestra a los lectores del plan la forma en la que la empresa entiende el ramo donde compite. Brinda a los lectores internos y externos la confianza de que la empresa entiende a fondo su propio ramo.

Igual que el análisis de la industria, el análisis de los competidores comprueba que la empresa comprende de manera realista a sus principales competidores y sus estrategias de marketing. De nuevo, una evaluación realista asegura que las decisiones de marketing futuras tengan una base sólida. Consulte los capítulos 2, 3, 8 y 9.

Están en favor de la empresa las fortalezas de un equipo administrativo y consejo de administración experimentados, excelente aceptación de sus líneas en los tres mercados metropolitanos donde compite y un sólido sistema de manufactura y distribución para atender esos mercados. Son factores externos favorables (oportunidades) la atracción creciente hacia los platillos mexicanos del suroeste, la fuerza de los productos de la empresa en los mercados de altos ingresos y los adelantos tecnológicos en el procesamiento de alimentos que facilitan competir a las pequeñas empresas productoras de alimentos.

En cuanto a factores desfavorables, la debilidad principal es el tamaño limitado de Paradise Kitchens, Inc. en relación con sus competidores, en cuanto a la amplitud del equipo de directivos, recursos financieros disponibles y reconocimiento entre los consumidores, así como en la distribución nacional de sus líneas de productos. Los riesgos incluyen que los precios altos limiten el acceso a los mercados masivos y a la competencia en el negocio de alimentos para comer fuera y para llevar.

#### **Análisis de la industria: tendencias en la comida congelada y mexicana**

*Comida congelada.* Según Grocery Headquarters, muchos consumidores acuden a la sección de comida congelada de las tiendas. Las razones: los estilos de vida turbulentos exigen mayor conveniencia y abundancia de productos nuevos, sabrosos y nutritivos.<sup>6</sup> En 2007, las ventas totales de alimentos congelados en supermercados, farmacias y tiendas de productos generales, como Target y Costco (a excepción de Wal-Mart) fueron de 29 mil millones de dólares. Las comidas preparadas, definidas como alimentos o platos principales congelados que requieren una preparación mínima, representaron 8 100 millones de dólares o 26% del mercado total de comida congelada.

Las ventas de platillos mexicanos totalizaron 506 millones de dólares.<sup>7</sup> Los consumidores frecuentes de alimentos congelados, quienes ingieren cinco o más platillos cada dos semanas, tienden a ser niños, adolescentes y adultos jóvenes de entre 35 y 44 años de edad.<sup>8</sup>

*Comida mexicana.* En la actualidad, la comida mexicana, como burritos, enchiladas y tacos, es consumida en dos terceras partes de los hogares estadounidenses. Estas tendencias reflejan una actitud más favorable por parte de los estadounidenses hacia los alimentos que contienen chile. El crecimiento de la población latina, alrededor de 44 millones y casi 978 mil millones de dólares en poder de compra en 2009, explica en parte la mayor demanda de comida mexicana. Se prevé que este poder de compra latino sea de 1.3 millones de dólares en 2014.<sup>9</sup>

#### **Competidores en el mercado del chile**

El mercado de platillos enchilados representa más de 500 millones de dólares de ventas anuales. En promedio, los consumidores compran de cinco a seis porciones al año, según NPD Group. Los productos se integran en dos grupos: chiles enlatados (75% de las ventas) y chiles secos (25% de las ventas).

<sup>6</sup>Rebecca Zimoch, “The Dawn of the Frozen Age”, *Grocery Headquarters*, diciembre de 2002; vea [www.groceryheadquarters.com](http://www.groceryheadquarters.com).

<sup>7</sup>ACNielsen Strategic Planner según se reportó a la National Frozen and Refrigerated Goods Association para la semana que terminó el 24 de febrero de 2007; vea [www.nfraweb.org](http://www.nfraweb.org).

<sup>8</sup>Chuck Van Hynning, *NPD's National Eating Trends*; vea [www.npdfoodworld.com](http://www.npdfoodworld.com).

<sup>9</sup>Jeffrey M. Humphreys, “The Multicultural Economy 2009”, *Georgia Business and Economic Conditions* 69, núm. 3 (tercer trimestre de 2009), pp. 1-13.



Esta página emplea un estilo de bloque con párrafos sin sangría, separados entre sí con una línea adicional. Compárese con la página 53, cuyos párrafos tienen sangría. Muchos lectores piensan que los párrafos con sangría en planes de marketing e informes largos son más fáciles de leer.

El análisis de la empresa brinda detalles sobre las fortalezas de la empresa y las estrategias de marketing que permitirán lograr la misión y las metas ya identificadas. Consulte los capítulos 2 y 8.

El encabezado de primer nivel "Análisis de los clientes" tiene tipo de letra y posición más destacados que el de segundo nivel, "Características de los clientes". Estos encabezados muestran al lector la secuencia y el nivel de los temas cubiertos. La organización de este texto también se basa en ese tipo de estructura y encabezados.

Satisfacer a los clientes y brindarles valor es la razón por la que existen las organizaciones en la economía de mercado. En esta sección se analiza la pregunta: "¿Quiénes son los clientes de los productos de Paradise Kitchens, Inc.?" Consulte los capítulos del 5 al 9.

Dicho de manera directa, la desventaja principal del producto dominante de esta categoría de productos, los chiles enlatados, es que su sabor no es muy bueno. En una prueba de sabor descrita en la revista *Consumer Reports* en el número de octubre de 1990, 26 marcas de chiles enlatados obtuvieron calificaciones de "deficiente" a "regular" en calidad general de sabor. En el estudio se llegó a esta conclusión: "Los chiles no tienen que ser muy picantes para ser buenos. Pero los chiles de veras buenos, picantes o no, no salen de una lata".

#### Análisis de la empresa

El matrimonio que cofundó Paradise Kitchens, Inc. en 1989 tiene 44 años de experiencia combinada en el negocio del procesamiento de alimentos. Ambos han tenido puestos importantes en la administración de Pillsbury Company. Reciben asesoría de un grupo de profesionales de negocios muy experimentados, con comprensión profunda de los requisitos del desarrollo de nuevos productos.

La empresa tiene un solo productor externo con quien colabora muy de cerca para mantener una calidad alta y constante en sus productos. El aumento de volumen ha generado eficacia en la producción, lo cual causa una disminución constante del costo de las mercancías vendidas.

#### Análisis de los clientes

En esta sección se describen: 1) las características de los clientes que se espera que compren los productos Howlin' Coyote y 2) las preocupaciones actuales de los estadounidenses por la salud y la nutrición.

**Características de los clientes.** En el aspecto demográfico, los productos de chiles suelen ser adquiridos por personas con antecedentes socioeconómicos muy diversos. Los compradores habituales de chiles Howlin' Coyote son consumidores con niveles de estudios altos e ingresos de 50 mil dólares o más. Esos consumidores adquieren 50% de los chiles enlatados y en mezclas secas.

Las familias que adquieren Howlin' Coyote están formadas por entre una y tres personas. Son matrimonios, sobre todo, en los que ambos cónyuges trabajan. Aunque las mujeres conforman la mayoría de los compradores, los hombres solteros constituyen un grupo importante.

El chile sirve para preparar con rapidez platillos sabrosos y sus principales consumidores tienden a ser personas con presiones de tiempo. Los precios altos de Howlin' Coyote también significan que sus compradores son ante todo personas con un alto nivel de ingresos. Los clientes tienen entre 25 y 54 años de edad y suelen vivir en el occidente de Estados Unidos, donde se ha aceptado con facilidad la comida picante.



Los cinco platillos de Howlin' Coyote son una comida rápida y sabrosa con ingredientes de alta calidad.

En esta sección se analizan las ideas que tiene la empresa de una tendencia con efectos posiblemente importantes.

El tamaño de los encabezados debe dar aspecto profesional al informe y no abrumar al lector. Estos dos encabezados son demasiado grandes.

Como se menciona en los capítulos 2, 9 y 10, las probabilidades de éxito de un producto nuevo aumentan mucho si se establecen sus metas y se identifican sus segmentos de mercado previstos. En esta sección se detallan estos dos aspectos de Paradise Kitchens, Inc. Además, en la realización y evaluación del programa, las actividades de marketing se miden con esas metas planificadas.

**Aspectos de salud y nutricionales.** La cobertura de temas alimentarios en los medios de comunicación masiva de Estados Unidos tiende a ser errática y, en ocasiones, alarmista. A los estadounidenses les preocupa su dieta, de modo que estudios de organizaciones con credibilidad muy diversa suelen recibir atención significativa de las principales agencias noticiosas. Por ejemplo, se informó de un estudio sobre el contenido de grasa de las palomitas de maíz en los principales medios de comunicación. Asimismo, estudios sobre cuán saludables son los platillos mexicanos han recibido atención prominente en medios impresos y electrónicos. Se ha informado, y en muchos casos exagerado, del alto contenido calórico de los platillos mexicanos y del suroeste. En respuesta a dicho interés, algunos competidores con comida congelada mexicana, como Don Miguel, Mission Foods, Ruiz Foods y José Olé, planifican ofrecer o han brindado hace poco más productos “bajos en carbohidratos” y “con poca grasa”.

El contenido de Howlin’ Coyote ya es más bajo en calorías, grasa y sodio que el de sus competidores, pero esas cualidades no se resaltan en su promoción. En vez de eso, en los espacios y tiempo disponibles para promoción, Howlin’ Coyote hace hincapié en el sabor, la conveniencia y la flexibilidad.

## 5. Enfoque en el mercado-producto

En esta sección se describen los objetivos de marketing y producto a cinco años de Paradise Kitchens, Inc., y sus mercados previstos, puntos de diferencia y posicionamiento de sus productos de chile Howlin’ Coyote.

### Objetivos de marketing y productos

El objetivo de marketing de Howlin’ Coyote es aprovechar todo el potencial de su marca y construir una base para obtener ingresos adicionales, dentro y fuera de las tiendas de abarrotes. Esto se detalla en las cuatro áreas siguientes:

- Mercados actuales. Los mercados actuales crecerán al ampliar la distribución al menudeo de la marca y los sabores. Además, las ventas en las mismas tiendas crecerán al aumentar el reconocimiento entre los clientes y sus compras repetidas, lo cual conduce a un canal de distribución de agente/almacén más eficiente.
- Mercados nuevos. Al final del quinto año, el negocio de chiles, salsas, burritos y enchiladas se habrá expandido a 20 áreas metropolitanas. Esos mercados representan 70% de las ventas en tiendas de alimentos en Estados Unidos.
- Servicio de alimentos. Las ventas de servicios de alimentos incluyen chiles y salsas como condimento. Se espera que alcancen 693 mil dólares al final del tercer año y 1.5 millones de dólares al final del quinto año.
- Nuevos productos. La presencia de la marca Howlin’ Coyote se ampliará en ventas al menudeo con la adición de nuevos productos en

Un encabezado debe estar más cerca del texto al que hace referencia que del anterior, para no confundir al lector. Este encabezado no cumple esta regla, pues por desgracia parece "flotar" entre los dos párrafos.

Esta sección identifica los nichos específicos de los mercados previstos a los cuales se dirigen los productos de la empresa. Cuando sea apropiado y se cuente con espacio, esta sección suele incluir una matriz de mercado-producto. Consulte el capítulo 9.

Una organización no puede crecer si solo ofrece productos "de imitación". El principal factor en el fracaso de nuevos productos es la falta de "puntos de diferencia" significativos que los separen de los sustitutos de los competidores. Esta sección explica esos puntos de diferencia. Consulte el capítulo 10.

Una estrategia de posicionamiento ayuda a comunicar a los clientes potenciales, de manera sencilla y clara, los puntos de diferencia únicos de los productos de la empresa. Ese posicionamiento se describe en esta sección. Consulte los capítulos 9 y 10.

la sección de alimentos congelados. Esto se logrará mediante la evaluación de productos nuevos en el primer año para identificar los que se llevarán al mercado en el segundo y tercer años.

### Mercados previstos

El mercado previsto principal de los productos Howlin' Coyote son hogares formados por uno a tres miembros, donde suelen trabajar ambos cónyuges y cada uno tiene ingresos mayores a 50 mil dólares anuales. Estos consumidores son más experimentados en comida mexicana del suroeste y desean productos de alta calidad.



Para que los consumidores conozcan los múltiples usos de los productos de chile Howlin' Coyote, se incluyen recetas impresas en el interior del empaque.

### Puntos de diferencia

Los "puntos de diferencia" —características que distinguen a los chiles Howlin' Coyote de sus competidores— corresponden a tres áreas importantes:

- Sabor único y conveniencia. Ningún otro competidor conocido ofrece productos de chile congelados "auténticos" de alta calidad con una gama de sabores. Ninguno de los productos de chile existentes tiene esta combinación de preparación rápida y sabor casero.
- Tendencias en los gustos. Los estadounidenses tienen cada vez más interés en los condimentos picantes y las marcas Howlin' Coyote ofrecen más sabor que muchos otros productos de chile preparados.
- Empaque de alta calidad. Las imágenes del empaque de Howlin' Coyote comunican el producto singular de alta calidad que contiene y su posicionamiento no convencional.

### Posicionamiento

En el pasado, los productos de chile habían tenido las características de conveniencia o buen sabor, mas no ambas. Howlin' Coyote incluye esas dos características deseadas para obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores, como chiles con "sabor mexicano/del suroeste auténtico" de muy alta calidad que se preparan rápida y fácilmente.

Todo lo anterior en este plan de marketing prepara el terreno para las acciones de la mezcla de marketing que se incluyen en el programa de marketing. Consulte los capítulos del 10 al 18.

Esta sección describe con detalles tres elementos importantes de la estrategia de productos de la empresa: la línea de productos, su calidad y cómo se logra, así como su empaque “moderno”. Consulte los capítulos del 10 al 11.

En la sección de estrategia de precios se pone en claro la razón de los precios de la empresa, además de su posición comparada con posibles sustitutos. Cuando es apropiado y se cuenta con espacio, esta sección podría incluir un análisis del punto de equilibrio. Consulte el capítulo 13.

Esta frase introductoria del primer párrafo indica al lector los temas que comprende la sección: en este caso, demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento. Aunque podría omitirse en memorandos o planes breves, ayuda a que los lectores sepan a dónde se dirige el texto. Estas frases se usan a lo largo de este plan. En general, en este libro también se utilizan para facilitar la comprensión al lector.

## 6. Programa de marketing

A continuación se detallan los cuatro elementos de la mezcla de marketing del programa de marketing de Howlin' Coyote. Observe que se llama “chile” al producto agrícola y “chili” al platillo.

### Estrategia de producto

Primero se resume la línea de productos y luego se analizan el enfoque de calidad y el empaque de los productos.

**Línea de productos.** Los productos de chile Howlin' Coyote, que se venden al menudeo en 3.99 dólares por paquete de 312 gramos, están disponibles en cinco sabores: Green Chile Chili, Red Chile Chili, Beef and Black Bean Chili, Chicken Chunk Chili y Mean Bean Chili.

**Calidad única de los productos.** Los sistemas de sabores de los chiles Howlin' Coyote son de marca registrada. El sabor de los productos se debe al gran cuidado que se dedica a los ingredientes durante su producción. Los ingredientes usados son de muy alta calidad. La carne es baja en contenido de grasa y fresca, no congelada, para conservar su estructura celular y humedad. Los chiles se asan para conservar su sabor. Los jitomates y otras verduras son de alta calidad. No se usan conservadores ni saborizantes artificiales.

**Empaque.** Como reflejo de la estrategia de marketing “moderno” de sus productores, Howlin' Coyote comunica sabiduría convencional en su empaque. Evita colocar fotografías predecibles del producto en el empaque.



El diseño del suroeste de Estados Unidos hace que los empaques de Howlin' Coyote se distingan en el refrigerador del supermercado.

### Estrategia de precio

Un paquete de 312 gramos de Howlin' Coyote cuesta 3.99 dólares, lo cual es comparable a otros platillos congelados y cuesta más que los productos enlatados y secos. Sin embargo, las ventajas significativas de sabor sobre los chiles enlatados y las de conveniencia sobre los chiles secos justifican esa estrategia de precio.

### Estrategia de promoción

Los programas de promoción importantes abarcan demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento.



Los elementos de la estrategia de promoción se destacan con las tres actividades de promoción importantes que usa la empresa: demostraciones en tiendas, recetas y cupones de descuento. Por razones de espacio, el plan no incluye las estrategias en línea de la compañía. Consulte los capítulos del 15 al 18.

Otra lista con balas aclara muchos detalles al lector, como los métodos de reconocimiento de marca, compras de prueba y compras repetidas cuando se lanzan los productos Howlin' Coyote en nuevas áreas metropolitanas.

La estrategia de distribución se describe aquí con base en: 1) el método actual y 2) el método que se usará cuando el aumento del volumen de ventas lo haga factible. Consulte los capítulos 13 y 14.

Todas las decisiones de la mezcla de marketing analizadas en el programa de marketing precedente tienen efectos en los ingresos y gastos y se resumen en esta sección del plan de marketing.

Observe que esta sección no incluye una frase introductoria. Aunque no es indispensable, muchos lectores la prefieren, en lugar del inicio repentino de la sección "Ingresos por ventas en el pasado".

**Demostraciones en tiendas.** Estas demostraciones se realizan para que los consumidores prueben los productos Howlin' Coyote y conozcan sus cualidades singulares. Las demostraciones se efectúan con regularidad en todos los supermercados para aumentar el reconocimiento de los consumidores y las compras de prueba.

**Recetas.** Como la flexibilidad de uso de los productos es un elemento de venta importante, se brindan recetas a los consumidores para estimular el uso. Las recetas se regalan en las demostraciones que se efectúan en las tiendas, se incluyen en el interior del empaque y se envían por correo como un recetario; también se ofrecen recetas en los cupones enviados por correo directo o en inserciones independientes.

**Cupones de descuento.** Para generar compras repetidas y de prueba de los productos Howlin' Coyote, se distribuyen cupones en cuatro formas:

- Cupones en periódicos dominicales. Son muy leídos y ayudan a generar reconocimiento del producto.
- Cupones en el empaque. Dentro de cada empaque de productos de chile Howlin' Coyote se incluyen cupones de descuento de un dólar en la compra de otros dos paquetes. Los cupones se incluyen durante los primeros tres meses de distribución en un mercado nuevo. Hacerlo fomenta las compras repetidas de nuevos usuarios.
- Cupones de descuento por correo directo. Los hogares que encajan en las características demográficas descritas de Howlin' Coyote reciben cupones por correo.
- Demostraciones en tiendas. Se entregan cupones en las demostraciones en tiendas como un incentivo de compra adicional.



Una inserción en un periódico dominical alienta el interés del consumidor y ofrece recetas que indican cómo preparar los chiles de Howlin' Coyote.

### Estrategia de lugar (distribución)

Howlin' Coyote se reparte en sus mercados actuales mediante una distribuidora de alimentos, la cual compra el producto, lo almacena, lo vende y lo envía a los minoristas de abarrotes, tienda por tienda. A medida que crecen las ventas, la empresa cambia a un sistema más eficaz mediante un agente, quien vende los productos a las cadenas minoristas y a los mayoristas de abarrotes.

## 7. Datos y proyecciones financieras

### Ingresos por ventas en el pasado

Desde su lanzamiento en 2003, los ingresos por ventas de Howlin' Coyote han crecido en forma constante. En 2007, las ventas aumentaron

El gráfico muestra con mayor claridad el impresionante crecimiento de los ingresos por ventas.

La sección “Proyecciones a cinco años” se inicia con el pronóstico de los directivos acerca de cajas vendidas y ventas netas. Se proyectan las utilidades brutas y operativas, que son fundamentales para la supervivencia de la empresa. Un plan real suele incluir muchas páginas de proyecciones de hojas de cálculo generadas en computadora, en muchos casos como un apéndice.

Esta tabla es muy breve, de modo que se intercala en el texto, en vez de asignarle número y título.

Como el plan propone ingresar en 17 nuevos mercados de áreas metropolitanas durante los próximos cinco años (para un total de 20), no puede tan solo extrapolarse la tendencia de la figura 2. En su lugar, los directivos deben aplicar su juicio. Los métodos de elaboración de pronósticos de ventas—incluida la técnica de “caballo perdido” que se usa en esta tabla—se explican en el capítulo 8.

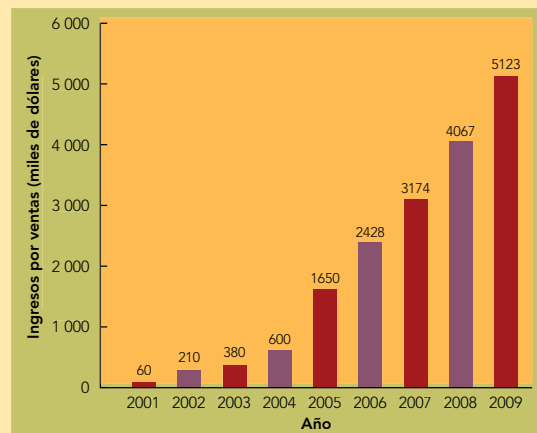
Este es el organigrama de Paradise Kitchens, Inc. Refleja la estructura organizacional de las empresas pequeñas y exitosas. Un plan de marketing más detallado suele incluir los nuevos puestos que se espera añadir a medida que crezca la empresa.

de manera espectacular, en gran parte debido a nuevas estrategias de promoción. Ha continuado dicho ascenso de las ventas, pero con un ritmo menos impresionante. Las tendencias de ingresos por ventas se ilustran en la figura 2.

### Proyecciones a cinco años

Las proyecciones financieras quinquenales de Paradise Kitchens, Inc. se muestran a continuación. Estas proyecciones reflejan el crecimiento continuo de la cantidad de cajas vendidas (cada una tiene ocho paquetes de Howlin’ Coyote) y más ahorros en la producción y distribución.

Figura 2. Ingresos por ventas de Paradise Kitchens, Inc.

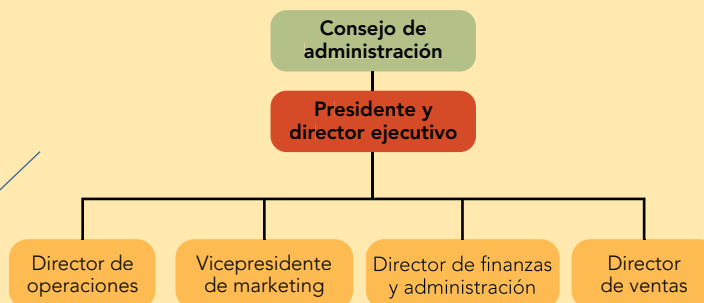


Elemento financiero	Unidades	Proyecciones					
		Real 2011	Año 1 2012	Año 2 2013	Año 3 2014	Año 4 2015	Año 5 2016
Cajas vendidas	1 000	353	684	889	1 249	1 499	1 799
Ventas netas	\$1 000	5 123	9 913	12 884	18 111	21 733	26 080
Utilidades brutas	\$1 000	2 545	4 820	6 527	8 831	10 597	12 717
Utilidades (pérdidas) operativas	\$1 000	339	985	2 906	2 805	3 366	4 039

## 8. Organización

El organigrama actual de Paradise Kitchens, Inc. se ilustra en la figura 3. Muestra los cuatro directivos que informan al presidente. Supeditados a ellos están los empleados de tiempo completo y medio tiempo de la empresa.

Figura 3. Organigrama de Paradise Kitchens, Inc.



El plan de implementación explica la forma en la que la empresa transforma los planes en resultados. Suelen usarse gráficas de Gantt para establecer fechas límite y asignar la responsabilidad de las numerosas decisiones de marketing táctico, necesarias para entrar en nuevos mercados.

La esencia de evaluación y control es comparar las ventas reales con las proyectadas en el plan y emprender acciones apropiadas. Observe que la sección describe de manera breve un plan de contingencias, con acciones alternas, que dependerá del éxito que logre la empresa al entrar en nuevos mercados.

Diversos apéndices pueden aparecer al final del plan, según su propósito y audiencia. Por ejemplo, es frecuente que se incluyan como apéndices los currículos del personal importante o proyecciones financieras detalladas de hojas de cálculo. Por razones de espacio no se muestran en este apéndice.

Actualmente, Paradise Kitchens, Inc. tiene empleados de tiempo completo en puestos indispensables. Este personal se complementa con asesores, consultores y subcontratistas. A medida que crezca la empresa, se contratará personal con experiencia especializada.

## 9. Plan de implementación

Introducir los productos de Chile Howlin' Coyote en 17 nuevas áreas metropolitanas es una tarea compleja y requiere que las actividades de promoción generen reconocimiento entre los consumidores y compras de prueba iniciales. Contando los tres mercados metropolitanos existentes en los que ya compete Paradise Kitchens, Inc., para 2016 estará en 20 mercados más de ese nivel o 53% de los 38 mejores mercados metropolitanos de Estados Unidos. El calendario de entrada a esos mercados metropolitanos se ilustra en la figura 4.

Figura 4. Calendario de entrada a nuevos mercados en Estados Unidos

Año	Nuevos mercados añadidos	Mercados acumulados	Porcentaje acumulado del mercado en Estados Unidos
Hoy (2011)	2	5	16
Año 1 (2012)	3	8	21
Año 2 (2013)	4	12	29
Año 3 (2014)	2	14	37
Año 4 (2015)	3	17	45
Año 5 (2016)	3	20	53

La diversidad en las preferencias de sabor regionales se vigilará con atención para evaluar si se requieren ligeras modificaciones en las recetas de los productos. A medida que continúe el lanzamiento en nuevas áreas metropolitanas, Paradise Kitchens, Inc. evaluará los costos de manufactura y distribución. Esto es importante para determinar si se inicia la producción con empacadores regionales de alta calidad, por contrato.

## 10. Evaluación y control

Se han establecido metas de ventas mensuales en cajas para cada área metropolitana. Las ventas reales de cajas se compararán con esas metas y los programas de marketing tácticos se modificarán para reflejar los conjuntos únicos de factores en cada área metropolitana. La rapidez del programa de lanzamiento aumentará o disminuirá según el desempeño de Paradise Kitchens, Inc. en los mercados metropolitanos donde entre.

**Apéndice A. Biografías breves de personal importante**

**Apéndice B. Proyecciones financieras detalladas**







# Escanear el entorno del marketing

## 3

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar cómo el escaneo del entorno aporta información acerca de las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

OA2

Describir de qué manera las fuerzas sociales, como las características demográficas y la cultura, influyen en la estrategia de marketing.

OA3

Exponer cómo afectan al marketing las fuerzas económicas, entre ellas las condiciones macroeconómicas y los ingresos de los consumidores.

OA4

Describir cómo los cambios tecnológicos afectan el marketing.

OA5

Analizar las formas de competencia existentes en los mercados y los componentes clave de esta.

OA6

Explicar las principales leyes que aseguran la competencia y regulan los elementos de la mezcla de marketing.

### ¿CUÁL ES LA NACIÓN MÁS GRANDE DEL MUNDO? ¡LA NACIÓN SOCIAL CREADA POR FACEBOOK!

Cuando Mark Zuckerberg lanzó Facebook, no tenía ni idea de que actualmente la “nación social” de más de 770 millones de miembros que él creó solo sería más pequeña que China e India.

¿Cómo creció Facebook tan rápidamente? ¡Porque el ambiente de marketing cambió! Veamos cómo las fuerzas del entorno influyeron en Facebook y hacia dónde se encamina en el futuro.

#### Facebook y la influencia de las fuerzas del entorno

Hay muchas fuerzas que influyeron en Facebook:

- Las *fuerzas sociales* cambiaron conforme las personas se interesaban cada vez más por los aspectos sociales de internet. Querían instrumentos para obtener información, dar opiniones e interactuar con los amigos.
- Las *fuerzas económicas* también influyeron en la demanda de Facebook a medida que el costo de la conectividad inalámbrica, del servicio de internet y de los teléfonos inteligentes disminuía rápidamente y hacía que la red social fuera asequible para consumidores de todo el mundo.
- Las *fuerzas tecnológicas* en el almacenamiento de datos, la velocidad de los servidores y el software de programación permitieron que las redes sociales fueran rápidas y prácticas. Cuando Sixdegrees, una red social que precedió a Facebook, ofrecía sus servicios, la tecnología aún no permitía que los usuarios colocaran o etiquetaran fotos, un elemento muy popular de la red social hoy en día.
- Las *fuerzas competitivas* de compañías como Friendster, Collegester y MySpace ofrecían gran cantidad de alternativas y tenían mucha prisa en expandirse. Actualmente, Google y Facebook compiten ferozmente por el papel de depositario de la información de la sociedad.
- Las *fuerzas legales y reguladoras* también afectaron a Facebook. La compañía obtuvo los derechos del nombre, desarrolló las políticas de privacidad y resolvió demandas acerca de que las ideas detrás de Facebook habían llegado de otros estudiantes.

El resultado de estas fuerzas fue una red singular que conectó rápidamente al mundo.

#### A dónde se dirigen la red social y Facebook

Es probable que las futuras redes sociales evolucionen hacia una plataforma sofisticada útil para muchas actividades. Por ejemplo, Facebook ofrece un servicio llamado Facebook Connect, el cual posibilita que cualquier sitio web se conecte a los usuarios de Facebook. Ning brinda un servicio que facilita a los usuarios crear sitios web sociales a la medida. Digg permite a las personas compartir artículos. Facebook también está desarrollando una versión avanzada de su moneda virtual para pagar las compras de los bienes que se venden en la red social. El futuro de las redes sociales es probable que también incluya la expansión a todos los mercados internacionales y a “miembros” comerciales. Es casi seguro que usted y la mayoría de sus amigos ya formen parte de alguna red social, ¡y posiblemente de la nación más grande del mundo!<sup>1</sup> El capítulo 19 le ofrece un análisis adicional sobre las redes sociales y los medios de comunicación sociales.

<sup>1</sup>David Kirkpatrick, *The Facebook Effect* (Nueva York: Simon and Schuster, 2010); Barry Libert, Social Nation (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.); Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, *Time*, 27 de diciembre de 2010-3 de enero de 2011, pp. 44-75; [http://gold.insidenetwork.com/facebook/facebook\\_stats](http://gold.insidenetwork.com/facebook/facebook_stats).

Muchos negocios operan en ambientes donde las fuerzas importantes cambian. Anticiparse y responder a esos cambios a menudo significa la diferencia entre el éxito y el fracaso de marketing. Este capítulo describe los cambios en el pasado del entorno del marketing, así como las modificaciones que probablemente sufra en el futuro.

## ESCANEO DEL ENTORNO

OA1

QR 3-1  
Starbucks  
Video



Los cambios en el entorno del marketing son una fuente de oportunidades y riesgos que debe administrarse. Se le llama **escaneo del entorno** al proceso de obtención continua de información sobre los eventos que ocurren fuera de la organización a fin de identificar e interpretar posibles tendencias.

### Seguimiento o rastreo de las tendencias del entorno

Las tendencias del entorno por lo general tienen su origen en cinco fuentes: las fuerzas sociales, las económicas, las tecnológicas, las competitivas y las reguladoras. Como se ilustra en la [figura 3-1](#) y se describe posteriormente en el capítulo, esas fuerzas afectan de diversas maneras las actividades de marketing de una empresa. Para ejemplificar cómo se usa el escaneo del entorno, considere las tendencias siguientes:<sup>2</sup>

Los mercadólogos de la industria del café han observado que el porcentaje de adultos que toma café disminuyó de 75% en 1962 a 49% en 2004 y luego aumentó a 56% en 2010. Sin embargo, el porcentaje de adultos que toman café preparado fuera de casa ha disminuido de 31% en 2008 a 26% en 2010. El análisis por grupos de edad específicos indica que el porcentaje de adultos entre 18 y 24 años que toma café aumentó de 16% en 2003 a 31% actualmente.

¿Qué tipos de empresas es probable que resulten afectados por esa tendencia? ¿Qué futuro le predeciría al café?

Tal vez ha llegado a la conclusión de que el cambio de una tendencia declinante a un aumento en el consumo del café influya en los procesadores de café, cafeterías y supermercados. Si ese es el caso, está en lo correcto: los procesadores han respondido ofreciendo nuevos sabores y mezclas de temporada, las cafeterías se están automatizando para acelerar la preparación de la bebida y los supermercados han añadido boutiques de café y marcas para *gourmets*. La reciente disminución en el consumo fuera de casa también ha provocado cambios. Starbucks, por ejemplo, ha creado una aplicación móvil de pago para teléfonos inteligentes con la intención de hacer más cómodas las compras. Predecir el futuro requiere suponer la cantidad de años que continuará la tendencia y el ritmo de aumento o disminución en diversos secto-

**FIGURA 3-1**

Las fuerzas del entorno influyen en la organización, en sus proveedores y en sus clientes.



<sup>2</sup>“U.S. Consumer Trends”, *2010 National Coffee Drinking Trends Study* (Nueva York: National Coffee Association of U.S.A., Inc., febrero de 2011); “Consumers Still Want Quality Coffee: National Coffee Association Drinking Trends Survey Reveals that Coffee Drinkers Look for Quality More than Price, Even in Recession”, *Automatic Merchandiser*, 1 de junio de 2010.

res según la edad. Las estimaciones sobre el crecimiento futuro dependerán del crecimiento reciente del consumo del café para el grupo de entre 18 y 24 años de edad.

La exploración del entorno también supone explicar tendencias. ¿Por qué ha disminuido el consumo de café? Una explicación podría ser que los consumidores cambiaron el café por otras bebidas, como el té, los refrescos, los jugos y el agua embotellada. El reciente aumento puede ser el resultado de los nuevos productos de café distribuidos en cafeterías, supermercados y máquinas expendedoras, y de los productos *gourmet* en paquetes individuales, disponibles para su consumo en la casa y la oficina. La reciente disminución del consumo fuera de casa puede ser el resultado de las fuerzas económicas que han provocado que los consumidores reduzcan sus gastos discrecionales. Identificar e interpretar las tendencias, como los cambios en el consumo de café, así como desarrollar explicaciones, como las que se ofrecen en este párrafo, son esenciales para analizar con éxito el entorno.<sup>3</sup>

### FIGURA 3-2

Una exploración del entorno de los mercados actuales muestra las numerosas tendencias importantes que influyen en el marketing.

### Escaneo del entorno del mercado actual

¿Cuáles otras tendencias podrían afectar al marketing en el futuro? Si una compañía efectuara una exploración del entorno, podría identificar tendencias clave, como las de la [figura 3-2](#), en cada uno de los cinco grupos de factores.<sup>4</sup> Aunque la lista de tendencias dista de ser com-

#### FUERZA AMBIENTAL



<sup>3</sup>“Mobile Payment Debuts Nationally at Starbucks”, [www.news.starbucks.com](http://www.news.starbucks.com), 19 de enero de 2011; Leslie Patton, “The Next American Tea Party”, *Bloomberg Businessweek*, 31 de enero de 2011, p. 76; Judith Crown, “A Wake-Up Call for Coffee”, *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2007, p. 23.

<sup>4</sup>“The HBR Agenda”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, pp. 47-59; Ann Marie Kerwin, “10 Trends that are Shaping Global Media Consumption”, *Advertising Age*, 6 de diciembre de 2010, p. 3; Christine Birkner y Piet Levy, “Marketing in 2011”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 14-36; Thomas Miner, “FTC Releases Revised Green Guides for Public Input”, [www.sustainablelifemedia.com](http://www.sustainablelifemedia.com), 7 de octubre de 2010; Ann M. Mack, “100 Things to Watch in 2011”, [www.jwintelligence.com](http://www.jwintelligence.com) (diciembre de 2010).

pleta, revela la amplitud de una exploración del entorno: desde el aumento de la diversidad en la población de Estados Unidos y el creciente impacto económico de China e India hasta el extraordinario aumento de contenidos en la web generado por los usuarios. Esas tendencias afectan a consumidores, empresas y organizaciones que los atienden. En el siguiente análisis de las cinco fuerzas del entorno se describen algunas tendencias.

## FUERZAS SOCIALES

OA2

Las **fuerzas sociales** del ambiente abarcan las características demográficas de la población y los valores de esta. Los cambios en esas fuerzas tienen un efecto radical en la estrategia de marketing.

### Características demográficas

La **demografía** describe a la población de acuerdo con ciertas características: edad, género, grupo étnico, ingresos, ocupación, etc. Varias organizaciones, como la Population Reference Bureau y la ONU, siguen la marcha del perfil de la población mundial, mientras que la Oficina del Censo de Estados Unidos ofrece información acerca de la población estadounidense.

**La población mundial en un vistazo** Las estimaciones más recientes indican que en la actualidad hay 6 900 millones de personas en el mundo, y es probable que la población crezca a 9 400 millones para 2050. Aunque este crecimiento ha dado origen al término *explosión de la población*, los incrementos no han ocurrido en todo el planeta; se concentran principalmente en los países en desarrollo, como África, Asia y Latinoamérica. De hecho, se predice que India tendrá la población mundial más grande en 2050, con 1 750 millones de personas, y China le seguirá de cerca, en segundo lugar, con 1 440 millones de personas. Las proyecciones muestran que la proporción de la población mundial en los países más desarrollados, como Estados Unidos, Japón, Australia y los de Europa, está disminuyendo.<sup>5</sup>

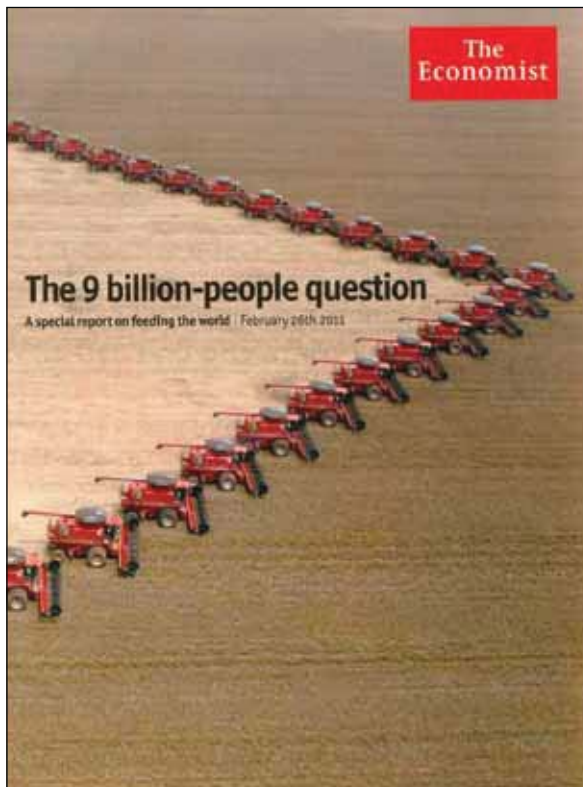
Otra tendencia global importante es el cambio en la estructura de edad de la población mundial. Se espera que se triplique la cantidad de personas mayores de 60 años en las décadas venideras y que llegue a dos mil millones de personas para 2050. De nuevo, la magnitud de esta tendencia varía por región, y se prevé que en los países desarrollados, como Estados Unidos, el grupo de adultos mayores experimente las tasas de crecimiento más altas. De igual manera, los niveles de ingresos y los estándares de vida mundiales han estado aumentando, aunque los promedios entre los países son muy diferentes.

El ingreso per cápita anual, por ejemplo, oscila entre 84 640 dólares en Noruega, 41 980 dólares en Canadá y 330 dólares en Etiopía.

Estas tendencias mundiales tienen muchas implicaciones para la labor de los mercadólogos. Es obvio que el tamaño relativo de países como India y China indica que serán los mercados más grandes para muchas categorías de productos. Es probable que las poblaciones de adultos mayores en países desarrollados ahorren menos y comiencen a gastar sus fondos de retiro en la atención a la salud, viajes y otros productos y servicios. El progreso económico de los países en desarrollo hará que aumenten la iniciativa empresarial, los mercados nuevos para infraestructura relacionada con la manufactura, las comunicaciones y la distribución, y hará también que crezcan las exportaciones.<sup>6</sup>

**La población de Estados Unidos** Los estudios de las características demográficas de la población estadounidense indican varias tendencias importantes. En general, la población aumenta, envejece y es más diversa. En 2010, se calculaba que la población estadounidense era de unos 308 millones de personas.

¿Cuáles son las implicaciones de marketing de la explosión de la población?



<sup>5</sup> 2010 World Population Data Sheet (Washington, D.C.: Population Reference Bureau, 2010) pp. 2, 6.

<sup>6</sup> "GNI per Capita, Atlas Method", World Development Indicators Database (Washington, D.C.: World Bank, febrero de 2011); World Population Prospects: The 2008 Revision (Ginebra: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Estimates and Projections Section, 21 de mayo de 2010), figura 2.



Si se mantienen las tendencias actuales de expectativa de vida, natalidad e inmigración, para 2030 superará los 373 millones de personas. Este crecimiento sugiere que cada vez serán más importantes los nichos de mercado basados en edad, etapa de vida, estructura familiar, ubicación geográfica y grupo étnico. La tendencia mundial hacia un envejecimiento de la población se observa con claridad en Estados Unidos. Actualmente, existen alrededor de 40 millones de personas mayores de 65 años. Para 2030, este grupo de edad tendrá más de 72 millones de personas, 20% de la población. Tal vez haya observado que las compañías intentan atraer a los consumidores adultos mayores haciendo la letra más grande y evitando los colores que dificultan la lectura (amarillo y azul). Por último, es probable que se vuelva obsoleto el término *minoría*, tal como se utiliza en la actualidad, porque el tamaño de casi todos los grupos étnicos se duplicará durante las siguientes dos décadas.<sup>7</sup>

**Cohortes generacionales** Una razón importante del envejecimiento de la población estadounidense radica en que la **generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial o baby boomers** —personas nacidas entre 1946 y 1964— está envejeciendo y se está jubilando a un ritmo de 10 mil cada 24 horas. Todos tendrán 65 años o más para 2030. Su participación en la fuerza laboral los ha convertido en la generación más pudiente de la historia de Estados Unidos y han producido un estimado de 50% de todo el gasto de consumo. Las compañías que se dirigen a estos adultos tendrán que responder a sus necesidades de salud, acondicionamiento físico, vivienda para el retiro, planificación financiera y apariencia física. Por ejemplo, Frito-Lay lanzará una serie de botanas modificadas en sus fórmulas para atender las inquietudes de los boomers sobre la sal y las grasas saturadas. De igual manera, Ameritrade ofrece una lista de verificación para el retiro y Olay brinda productos cosméticos reconstituyentes y contra el envejecimiento para este grupo de edad.<sup>8</sup>

Después de la generación de la posguerra o *baby boomers* se encuentra la **generación X**, la cual incluye 15% de la población, nacida entre 1965 y 1976. Este periodo se conoce también como *baby bust* o antibebés, porque el número de nacimientos anuales fue sucesivamente menor en cada año. Es una generación de consumidores independientes que apoyan la diversidad racial y étnica, con un nivel de estudios más alto que el de todas las generaciones previas. No tienden a extravagancias y es probable que busquen un estilo de vida que sea una mezcla de cautela, pragmatismo y tradicionalismo. En términos de capital personal, la generación X es la primera en tener menos que la anterior. Sin embargo, conforme la generación de la posguerra avanza hacia el retiro, la generación X se está convirtiendo en una fuerza dominante en muchos mercados. Por ejemplo, está reemplazando a su antecesora como el segmento más grande de viajeros de negocios. En respuesta, las compañías hoteleras están creando conceptos nuevos que atraigan a este mercado más joven. Las encuestas entre viajeros de la generación X indican que prefieren un alojamiento informal dotado de servicios tecnológicos y acceso las 24 horas a alimentos y bebidas, de modo que Hyatt Corporation construye 400



¿A qué grupos generacionales pretenden llegar estos tres anunciantes?



<sup>7</sup>“2010 Census Count”, United States Census, 1 de abril de 2010, [www.2012.census.gov](http://www.2012.census.gov), 14 de febrero de 2011; Ellen Byron, “How to Market an Aging Boomer, Flattery, Subterfuge and Euphemism”, *The Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2011, p. A1; “Projections of the Population and Components of Change for the United States”, U.S. Census Bureau, tabla 1, 14 de agosto de 2008; “Projections of the Population by Selected Age Groups and Sex for the United States”, U.S. Census Bureau, tabla 2, 14 de agosto de 2008.

<sup>8</sup>Ellen Byron, “How to Market an Aging Boomer: Flattery, Subterfuge and Euphemism”, *op. cit.*, p. A1; Emily Bryson York y Natalie Zmuda, “Baby Boomers Help PepsiCo’s Frito-Lay See a Boom in Business”, *Advertising Age*, 29 de marzo de 2010, p. 4; Emily Brandon, “10 Things You Didn’t Know about Baby Boomers”, *USNews.com*, 15 de enero de 2009.

hoteles suites Hyatt Place que ofrecen internet inalámbrico gratuito, televisores de pantalla plana de alta definición, cocina para huéspedes las 24 horas, un centro de acondicionamiento físico y servicio de impresión remota.<sup>9</sup>

La cohorte llamada **generación Y** se refiere a los 72 millones de estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994. En este lapso hubo una alta tasa de natalidad como resultado de que los *baby boomers* empezaron a tener hijos, por lo que se le conoce como el periodo *echo-boom* (eco del *baby boom*) o *baby boomlet* (explosión de bebés). La generación Y influye en la música, los deportes, las computadoras, los juegos de video y en toda las formas de comunicación y redes. Sus miembros se interesan por las experiencias únicas, memorables y personales y son muy adeptos a manejar su vida para crear un equilibrio vida personal-trabajo. Son de voluntad fuerte, apasionados por el medio ambiente y optimistas. También es un grupo que se siente atraído por el trabajo en el que tengan el control. La sección “Toma de decisiones responsables” describe cómo el interés de los jóvenes del *milenio* en la sustentabilidad está influyendo en universidades, escuelas de maestría y en los empleadores. El término “del *milenio*” se usa, con definiciones poco consistentes, para referirse a los jóvenes miembros de la generación Y y algunas veces a los estadounidenses nacidos a partir de 1994.<sup>10</sup>

Puesto que las actitudes y los hábitos de consumo de los miembros de cada generación son diferentes, los mercadólogos han estudiado los numerosos grupos que componen el mercado y han elaborado programas de *marketing generacional* para ellos.

**La familia estadounidense** Al cambiar el perfil de edades de la población, ocurrió lo mismo con la familia estadounidense. En 1960, 75% de los hogares correspondía a parejas casadas. Hoy, este tipo de hogar comprende apenas 50% de la población. Solo 21% de los hogares está formado por matrimonios con hijos, y únicamente 10% por familias constituidas por un padre que trabaja y una madre dedicada al cuidado del hogar. Los tipos de hogares de más rápido crecimiento son los de personas que viven solas, los monoparentales y los de parejas no casadas. Estas dos categorías incluían 5.5 millones de individuos y 7.5 millones de parejas, respectivamente, en 2010. El análisis de la Oficina del Censo de Estados Unidos indica que los jóvenes posponen el matrimonio y la responsabilidad parental, y que el aumento de los hogares con parejas no casadas refleja que “unir recursos al vivir juntos puede ser un método para atender el aumento del desempleo”. Los negocios se ajustan a los cambios porque estos tienen consecuencias para las compras relacionadas con bodas, viviendas, productos para bebés y niños, y muchas otras industrias.<sup>11</sup>

El aumento del concubinato (hogares de parejas no casadas) podría ser una razón de la disminución en la tasa de divorcios en los últimos años. Aun así, las probabilidades de que una pareja se divorcie son mayores de 40%, y el divorcio entre los *baby boomers*, que ha sido llamado “divorcio gris”, parece estar incrementándose. La mayoría de los divorciados tarde o temprano vuelven a casarse, lo que ha dado origen a las **familias mixtas**, formadas por la fusión de lo que eran dos hogares. Actualmente, uno de cada tres estadounidenses es padrastro, hijastro, hermanastro o algún otro miembro de una familia mixta. Hallmark Cards, Inc. diseña tarjetas y frases especiales para esas familias mixtas.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Anne Fischer, “When Gen X Runs the Show”, *Time*, 25 de mayo de 2009, pp. 48-49; “New Hyatt Place Will Have No Front Desk”, *Grand Rapids Press*, 25 de junio de 2008, p. C1; Kimberly Palmer, “Gen X-ers: Stingy or Strapped?” *USNews.com*, 14 de febrero de 2007; Paul J. Lim, “Baby Boomers Outpace Gen X-ers”, *USNews.com*, 12 de marzo de 2007; Megan Rowe, “Marketing to Gen X”, *Financial & Insurance Meetings*, 1 de julio de 2006, p. 19.

<sup>10</sup> Elizabeth Olson, “For Millennials, It’s More about Personal Style than Luxury”, *The New York Times*, 3 de noviembre de 2010, p. 3; Laura Vanderkam, “Graduates, You Can Have it All”, *USA Today*, 27 de mayo de 2010, p. 11A; Carla Seaquist, “Hope for Reversing America’s Decline: the Millennial Generation”, *The Christian Science Monitor*, 24 de septiembre de 2010; Geoff Glocckler, “Here Come the Millennials”, *BusinessWeek*, 24 de noviembre de 2008, p. 47; Sarah Littman, “Welcome to the New Millennials”, *Response*, 1 de mayo de 2008, p. 74; “The Echo Boom Gets Louder”, *Multi-Housing News*, 4 de diciembre de 2008; Eileen P. Gunn, “Is Your Company Really Eco-Conscious?”, *USNews.com*, 9 de octubre de 2008; “Welcome Generation Y”, *Management Today*, 10 de julio de 2008; “10 Hot Green Careers for You”, *USNews.com*, 15 de febrero de 2009.

<sup>11</sup> “U.S. Census Bureau Reports Men and Women Wait Longer to Marry”, U.S. Census Bureau, publicado el 10 de noviembre de 2010, revisado el 2 de febrero de 2011; Historical Time Series, U.S. Census Bureau, tabla HH-1: Households, by Type: 1940 to Present; Rose M. Kreider, “Increase in Opposite-Sex Cohabiting Couple from 2009 to 2010 in the Annual Social and Economic Supplement (ASEC) to the Current Population Survey (CPS)”, U.S. Bureau of the Census, 15 de septiembre de 2010; “Young Careers Will Carry Scars of Great Recession”, *Chattanooga Times Free Press*, 7 de noviembre de 2010, p. C1.

<sup>12</sup> “Births, Marriages, Divorces and Deaths: Provisional Data for 2009”, National Vital Statistics Report, 27 de agosto de 2010, tabla A; “National Marriage and Divorce Rate Trends”, National Center for Health Statistics, National Vital Statistics System, 14 de enero de 2009; Gail Sheehy, “The Gray Divorce”, *Harper’s Bazaar*, 1 de noviembre de 2010, p. 189; Alexandra Montgomery, “U.S. Families 2025: In Search of Future Families”, *Futures*, mayo de 2008, p. 377.

# Toma de decisiones responsables > sustentabilidad

## ¡Los jóvenes del milenio van a cambiar el mundo por medio de la sustentabilidad ambiental!

Los jóvenes del milenio están determinados a marcar la diferencia en el mundo, haciendo de éste uno mejor. Son idealistas y están ansiosos de echar a andar el cambio, particularmente en lo relativo a la sustentabilidad ambiental, que creen que es parte intrínseca de lo que significa ser socialmente responsables. Este grupo incluye a estudiantes universitarios y de posgrado, así como a empleados jóvenes. De distintas maneras, cada subgrupo está haciendo que su voz se escuche.

En Estados Unidos hay aproximadamente 17 millones de estos jóvenes universitarios que demandan comunidades universitarias que incluyan transporte escolar interno, programa de reciclaje y dormitorios certificados por LEED (Diseño en Liderazgo Energético y Ambiental). Los estudiantes de posgrado están buscando programas con materias opcionales y casos relacionados con la sustentabilidad, y potencial para involucrarse en organizaciones como Net Impact ([www.netimpact.org](http://www.netimpact.org)), que es una organización no lucrativa para estudiantes que quieren “usar los negocios para mejorar el mundo”. Los empleados jóvenes quieren trabajos “verdes”, como ofi-

ciales de responsabilidad social, consultores medioambientales y especialistas en bases de datos sustentables, en compañías que sean ecoconscientes y buenos ciudadanos empresariales.

Sara Hochman es un ejemplo típico: interesada en asuntos ambientales durante la universidad, su primer trabajo fue de consultora ambiental. Para lograr un mayor impacto en sus clientes, decidió que necesitaba “acrecentar sus habilidades empresariales” y se inscribió en un posgrado en la Universidad de Chicago donde pudo tomar una materia opcional sobre energía renovable y unirse al Club de Energía. De modo similar, un recién graduado se unió a los Peace Corps porque dijo: “quiero ser parte de algo más grande que solo yo-yo-yo”.

¿Alguna vez usted ha tomado decisiones similares basado en su interés y preocupación por la sustentabilidad? ¿Cómo se va a ver el mundo después de los cambios logrados por los jóvenes del milenio? Es difícil de predecir. Los expertos Peter Leyden y Ruly Texeira aconsejan que deberíamos “ajustarnos los cinturones para este viaje”.



**Migraciones poblacionales** Hoy en día, se encuentra en curso un importante desplazamiento regional de la población estadounidense hacia los estados del oeste y el sur del país. Las estimaciones más recientes de la Oficina del Censo de Estados Unidos indican que las poblaciones de los estados de Wyoming, Utah, Texas y Colorado tuvieron el ritmo de crecimiento más rápido, mientras que las de Maine y Michigan disminuyeron en número. Hace casi un siglo cada una de las ciudades más pobladas de Estados Unidos estaba en un radio de 500 millas de la frontera con Canadá. Actualmente, siete de las 10 más pobladas están en estados colindantes con México. El año pasado, Texas creció demográficamente más que cualquier otro estado: ¡su población aumentó en casi 500 mil habitantes!<sup>13</sup>

La población también está migrando dentro de los estados: a principios del siglo xx se desplazó de las zonas rurales a las urbanas. Desde la década de 1930 hasta la de 2000, la población cambió de las ciudades a los suburbios, y luego de estos a los suburbios más distantes llamados *exurbios*. Sin embargo, en los últimos años se ha visto un revés en la tendencia y las áreas urbanas están creciendo de nuevo. Actualmente, 30% de todos los estadounidenses vive en ciudades, 50% habita en los suburbios y 20%, en zonas rurales.<sup>14</sup>

Para ayudar a los mercadólogos a recolectar datos poblacionales, la Oficina del Censo de Estados Unidos ha diseñado un sistema de clasificación a fin de describir las diversas ubicaciones de la población. El sistema consta de dos tipos de áreas estadísticas:

- Un *área estadística metropolitana* tiene cuando menos un área urbanizada de 50 mil o más personas y un territorio adyacente con un alto grado de integración social y económica.
- Un *área estadística micropolitana* tiene por lo menos un grupo urbano con un mínimo de 10 mil personas pero no más de 50 mil, y un territorio adyacente con un alto grado de integración social y económica.

<sup>13</sup>Estimates of Resident Population Change for the United States, Regions, States and Puerto Rico and Region and State Rankings: 1 de julio de 2008-1 de julio de 2009 (NST-EST2009-03), U.S. Census Bureau, Population Division, publicado: diciembre de 2009.

<sup>14</sup>David Peterson y Katie Humphrey, “Reverse Migration: Flight to the Exurbs Stops Cold”, *StarTribune.com*, 12 de abril de 2010; Conor Dougherty, “In the Exurbs, the American Dream Is Up for Rent”, *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2009.



Si un área estadística metropolitana contiene una población de 2.5 millones o más, se subdivide en áreas más pequeñas llamadas *divisiones metropolitanas*. Además, las áreas estadísticas metropolitanas adyacentes y las áreas estadísticas micropolitanas se agrupan en áreas estadísticas *combinadas*.<sup>15</sup>

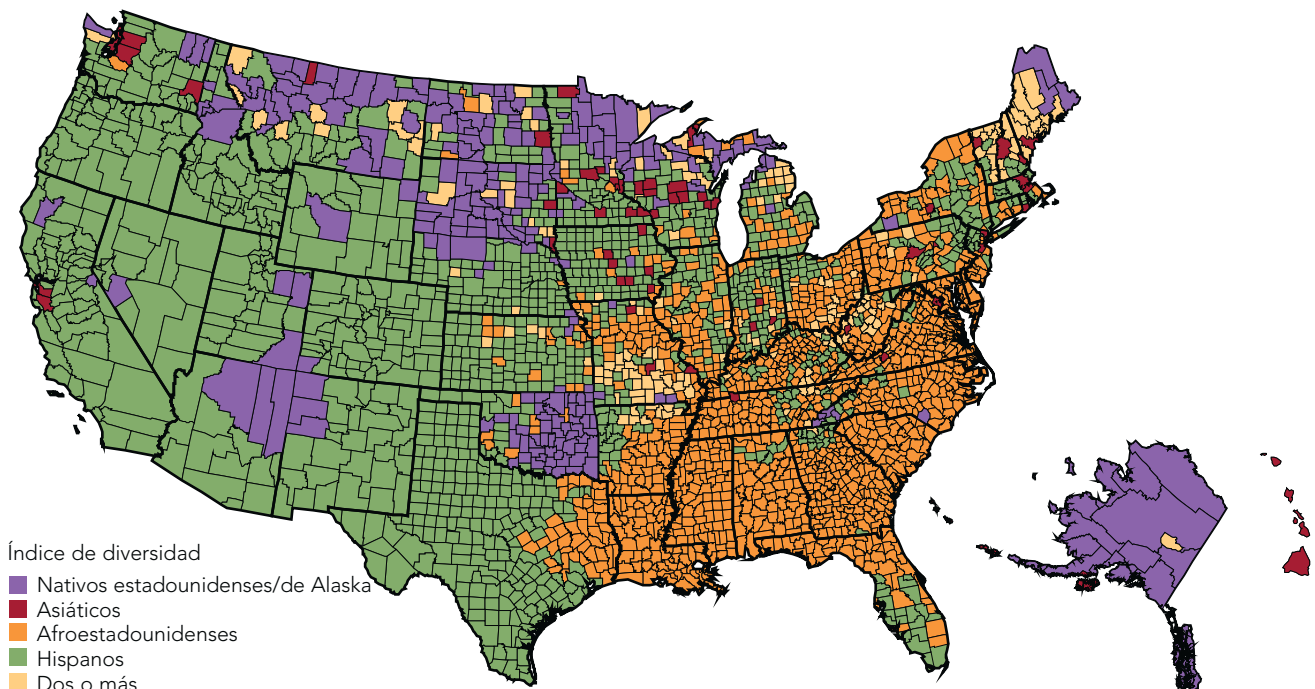
En la actualidad, existen en Estados Unidos 366 áreas estadísticas metropolitanas, que incluyen 84% de la población, y 576 áreas micropolitanas, que albergan 10% de la población.

**Diversidad racial y étnica** Una tendencia notable es la cambiante composición racial y étnica de la población estadounidense. Casi uno de cada cuatro residentes en Estados Unidos es afroestadounidense, indígena norteamericano, proviene de Asia, las islas del Pacífico o es miembro de otro grupo étnico o racial. La diversidad es todavía más evidente en la variedad de personas que componen esos grupos. Por ejemplo, los asiáticos comprenden indios, chinos, filipinos, japoneses, coreanos y vietnamitas. Por primera vez, en los censos de 2000 y 2010 se permitió que la población eligiera más de una de las seis opciones raciales, y más de cinco millones de personas eligieron dos o más opciones. Los hispanos, que podrían ser de cualquier raza, componen actualmente 16% de la población estadounidense; entre ellos están mexicanos, portorriqueños, cubanos, centroamericanos y sudamericanos. Si bien la población estadounidense es cada vez más diversa, la [figura 3-3](#) muestra cómo los grupos raciales y étnicos tienden a concentrarse en ciertas regiones geográficas.<sup>16</sup>

Se espera que la composición racial y étnica de la población estadounidense cambie todavía más. Entre 2010 y 2030, la población hispana crecerá de 49 a más de 85 millones, casi 23% de la población total. La cantidad de asiáticos estadounidenses también se duplicará a 23 millones, 6% de la población, y los afroestadounidenses serán alrededor de 48 millones, 13% de la población. La nueva categoría del censo, *multirracial*, hoy representa 1.7% pero se espera alcance 2.6% de la población, pero a causa de la escasa información acerca de este grupo, es difícil hacer predicciones de crecimiento. En general, las tendencias en la composición de la población sugieren que el mercado de Estados Unidos ya no estará dominado por un grupo y que los caucásicos no hispanos serán una mayoría en disminución durante las siguientes dos décadas.

**FIGURA 3-3**

Los grupos raciales y étnicos (excluidos los caucásicos) se concentran en regiones geográficas de Estados Unidos.



<sup>15</sup> 2010 Standards for Delineating Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas, Office of Management and Budget, *Federal Register*, vol. 75, núm. 123, 28 de junio de 2010; Update of Statistical Area Definitions and Guidance on Their Uses, OMB Bulletin, núm. 10-02, 1 de diciembre de 2009; y “About Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas”, U.S. Census Bureau, [www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html](http://www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html).

<sup>16</sup> “An Older and More Diverse Nation by Midcentury”, Public Information Office, U.S. Census Bureau, última revisión: 2 de febrero de 2011, Tabla 4: Projections of the Populations by Sex, Race and Hispanic Origin for The United States: 2010 to 2050 (NP2008-T4), Population Division, U.S. Census Bureau, 14 de agosto de 2008; “Mapping Census 2000: The Geography of U.S. Diversity”, Population Division, U.S. Census Bureau.





Toyota combina marketing étnico y regional mediante promociones en español, como esta, lanzada en algunos estados.

QR 3-2  
Toyota Video



étnicas, es esencial una investigación de marketing detallada que permita comprender con claridad cada cultura.<sup>17</sup>

Otro análisis de los datos demográficos, como la información presentada en la figura 3-3, indica que los grupos raciales y étnicos tienden a concentrarse en regiones geográficas. Esta información permite a las empresas combinar sus esfuerzos de marketing multicultural con actividades de marketing regional. Por ejemplo, considere que 48% de los asiáticos estadounidenses vive en Los Ángeles, Nueva York y San Francisco, y que dos terceras partes de los hispanos viven en Florida, Texas y California. Conill, nombrada la “Agencia Multicultural del Año”, según la revista *Advertising Age*, se describe a sí misma como “exploradores del nuevo y extenso paisaje del consumidor... la Nueva América”. La agencia usa su experiencia a fin de crear campañas en español para Toyota, Sony Playstation, T-Mobile y Procter & Gamble. Por ejemplo, Toyota creó la campaña “Somos muchos latinos. Somos muchos Toyota” —que se muestra en el anuncio anterior— a fin de ayudar a la compañía a recuperar su dañada reputación en cuestiones de seguridad.

De manera similar, compañías como General Mills, Sears y Tag Heuer están usando marketing móvil para llegar a concentraciones geográficas de grupos étnicos a través de sus teléfonos móviles. Sin embargo, algunas compañías también están pidiendo a sus agencias desarrollar campañas multiculturales con mensajes que lleguen a todos los grupos étnicos. Burger King, por ejemplo, recientemente movió sus cuentas afroestadounidenses e hispanas de sus agencias multiculturales a su agencia general de marketing.<sup>18</sup>

## Cultura

Una segunda fuerza social, la **cultura**, incluye el conjunto de valores, ideas y actitudes que los integrantes de un grupo aprenden y comparten. Muchos elementos de la cultura influyen en los hábitos de compra de los consumidores, de modo que examinar las tendencias culturales es importante para el marketing. El análisis transcultural, necesario para el marketing global, es tema del capítulo 7.

**Actitudes y roles cambiantes de las mujeres y los hombres** Uno de los cambios culturales más notables en Estados Unidos, durante los últimos 30 años, ha sido el ocurrido en las actitudes y el papel que juegan mujeres y hombres. De hecho, algunos expertos predicen que si continúa esta tendencia, en algún momento habrá pocas diferencias en los esquemas de compra entre géneros.

Las madres y las abuelas probablemente recuerden los anuncios dirigidos a ellas, que se enfocaban en las características de los productos para el hogar: como los detergentes para ropa que dejan las prendas “más blancas que el blanco”. En las décadas de 1970 y 1980, los anuncios empezaron a tender un puente entre los géneros, con mensajes como el del desodo-

<sup>17</sup>“The New Now: Defining the Future Together”, *PR Newswire*, 18 de febrero de 2011; “African-American Consumer Buying Power Nearing \$1 Trillion in 2010”, *Progressive Grocer*, 21 de enero de 2010; Jeffrey M. Humphreys, *The Multicultural Economy 2009*, vol. 69, núm. 3, Selig Center for Economic Growth, The University of Georgia; y Sam Fahmy, “Despite Recession, Hispanic and Asian Buying Power Expected to Surge in U.S.”, *Multicultural Economy Study*, UGA Selig Center, <http://terryuga.edu/news/releases/2010/minority-buying-power-report.html>.

<sup>18</sup>Laurel Wentz, “Multicultural Agency of the Year”: Conill”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 24; “Multicultural Marketing Dollars Flowing to Mobile, Online Video”, *Advertising Age*, 8 de noviembre de 2010, p. 10; Michael Bush, “Is Cross-Cultural an Industry Breakthrough or Threat to Ethnic Shops?”, *Advertising Age*, 31 de enero de 2011, p. 4; Rita Chang, “Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience”, *Advertising Age*, 26 de enero de 2009, p. 18; sitio web de Conill [www.conill.com](http://www.conill.com) (consultado el 24 de febrero de 2011).

Diesel realiza cambios para atraer a las mujeres tanto como a los hombres.

QR 3-3  
Diesel Video



rante Secret, “suficientemente fuerte para que lo usen los hombres, pero hecho para las mujeres”. En la década de 1990, el marketing dirigido a las mujeres se enfocó en el reto que representa para estas equilibrar sus intereses familiares y profesionales. Desde entonces, mujeres y hombres fomentan el lento avance hacia la igualdad en el mercado. Como resultado, actualmente la generación Y representa la primera generación de mujeres que no tienen una memoria colectiva de los impresionantes cambios

que han ocurrido. En palabras de un experto: “Hoy, el feminismo es como el fluoruro: difícilmente se nota su presencia”.

Diversos factores han contribuido a este cambio de actitudes. En primer término, numerosas mujeres jóvenes tienen madres profesionales que constituyen un punto de referencia para sus decisiones en lo que respecta a estilo de vida. En segundo término, la participación creciente en deportes de equipo eliminó una de las desigualdades más visibles en cuanto a oportunidades para las mujeres. Y en último término, internet ha generado una exposición al mercado a través de un mecanismo que vuelve invisibles el género, la raza y el grupo étnico. Sin embargo, encuestas recientes sugieren que muchas de las 35 millones de mujeres de la generación Y creen que todavía hay necesidad de igualdad de oportunidades y de trato en el lugar de trabajo y en la política.<sup>19</sup>

Muchas empresas que tenían una base de clientes constituida principalmente por mujeres o principalmente por hombres se están preparando para crecer a partir del otro género. Tiendas de abarrotes, distribuidores automotrices, servicios de inversión, la industria de los videojuegos y muchos otros negocios esperan atraer a ambos grupos en el futuro. Por ejemplo, Ugg creó una firme reputación entre las mujeres con sus distintivas botas y ahora intenta atraer a los hombres con nuevos productos, publicidad y promociones, como la de la estrella de fútbol americano Tom Brady. De igual forma, Cole Haan comenzó ofreciendo solo calzado masculino y luego añadió calzado de mujer a su línea de productos. Algunas industrias tratan de evitar la creación de productos separados para hombres y mujeres: las ligas deportivas profesionales se dirigen a las mujeres y los *spas* a ellos. Dolce & Gabbana introdujo recientemente su línea de fragancias Anthology, para hombres y mujeres. En general, la tendencia se dirige a menos distinciones de género, particularmente en el marketing que se orienta a los consumidores jóvenes. La publicidad de Diesel, “Be Stupid”, es una campaña típica que representa a hombres y mujeres en papeles de igualdad en lugar de uno en un papel de subordinado y otro en el de dominante.<sup>20</sup>

**Valores cambiantes** La cultura también incluye valores que pueden diferir con el tiempo y entre los países. Durante la década de 1970, una lista de valores en Estados Unidos incluía logros, trabajo, eficiencia y comodidad material. Hoy en día, los que se aprecian comúnmente son control personal, cambio continuo, igualdad, individualismo, autoayuda, competencia, orientación futura y acción. Estos valores son útiles para entender los comportamientos más actuales de los consumidores estadounidenses, particularmente cuando se comparan con los valores de otros países, en donde nos encontramos con la creencia en el destino, la importancia de la tradición, el enfoque en el bienestar del grupo y la aceptación del derecho de nacimiento como los principales valores.

Un valor cada vez más importante para los consumidores de Estados Unidos y de todo el mundo es la sustentabilidad y la preservación del medio ambiente. Esta preocupación es una de las razones por la que los consumidores compran automóviles híbridos (eléctricos y de gasolina), como el Toyota Prius y el Chevy Volt, o eléctricos, como el Leaf de Nissan. Las compañías también cambian sus prácticas de negocios para responder a las tendencias en los valores del consumidor. Walmart ha fijado metas ambiciosas para recortar su consumo de energía al comprar más productos locales, reducir los empaques y cambiar a energías renovables. Hace poco, la compañía instaló en forma de prueba turbinas eólicas en las farolas de los estacionamientos de algunas tiendas. Investigaciones recientes indican que los consumidores se sienten comprometidos con las marcas que tienen un fuerte vínculo con la acción social.

<sup>19</sup> “Salary Survey 2011: Taking a Lead on Gender Issues”, *Marketing Week*, 13 de enero de 2011, p. 17; “From 18 to 80: Women on Politics and Society”, 2008 Women’s Monitor Study, *PR Newswire*, 20 de agosto de 2008.

<sup>20</sup> Vincent Mao, “Uggs Drive Deckers’ Growth: Shoemaker Trying to Grow Brand with Men”, *Investor’s Business Daily*, 20 de diciembre de 2010, p. B02; “Gender Shift: Are Women the New Men?”, *PR Newswire*, 6 de noviembre de 2010.

Por ejemplo, la campaña “Filter for Good” de Brita pide a los consumidores que asuman el compromiso de reducir su desperdicio de botellas de plástico.<sup>21</sup>

También es evidente un cambio en la orientación del consumo. En el pasado, a menudo los consumidores se endeudaban para hacer muchas de sus compras. Sin embargo, los altos índices de desempleo y los precios más bajos de los bienes inmobiliarios han cambiado su perspectiva. Actualmente, los consumidores de Estados Unidos se han vuelto muy precavidos. La **conciencia del valor**, esto es, la preocupación de obtener la mejor calidad, características y desempeño de un producto o servicio a un precio dado, está llevando a consumir muchos productos de todos los rangos de precios. La recesión provocó que los consumidores recortaran sus compras en productos de marcas conocidas, como pasta de dientes y champú, para poder adquirir productos suntuarios, como televisores de pantalla plana y teléfonos inteligentes. Los mercadólogos innovadores han respondido a esta nueva orientación de muchas maneras. Dollar General, por ejemplo, instaló anaqueles más altos para poder apilar productos alimenticios, de salud y de belleza de marcas conocidas y vio aumentar rápidamente sus ventas en 6%. De igual manera, Groupon creó cupones en línea para grupos de consumidores de todo tipo de productos, desde pastelillos hasta caída libre o paracaidismo, y ha observado que muchas de las compañías que hacen ofertas se han visto abrumadas por cazadores de estas.<sup>22</sup>

### repaso de conceptos

1. Describa tres grupos generacionales.
2. ¿Por qué muchas empresas están estableciendo programas de marketing multiculturales?
3. ¿De qué manera se reflejan valores importantes, como la sustentabilidad, en el mercado actual?

## FUERZAS ECONÓMICAS

### OA3

El segundo componente del escaneo del entorno es la **economía**, es decir, los ingresos, gastos y recursos que afectan el costo de administrar una empresa u hogar. En esta sección se analizan dos aspectos de estas fuerzas económicas: una perspectiva macroeconómica del mercado y una perspectiva microeconómica de los ingresos de los consumidores.

### Condiciones macroeconómicas

Es de interés particular, en el nivel macroeconómico, el estado de inflación o recesión de la economía, ya sea real o percibido por los consumidores o empresas. En una economía con inflación, el costo de la producción y de la adquisición de productos y servicios aumenta con el incremento de los precios. Desde el punto de vista del marketing, si los precios se incrementan con más rapidez que el ingreso de los consumidores, disminuye el número de artículos que estos pueden comprar. Esta relación es evidente en el costo de la educación universitaria. El Centro Nacional de Política Pública y Educación Superior informa que desde 1980 la inscripción universitaria y sus tarifas han aumentado 440%, mientras que el ingreso familiar aumentó menos de 150%. La participación del ingreso familiar requerido para pagar las inscripciones en las universidades públicas para carreras de cuatro años ha aumentado de 12% en 1980 a 24% en la actualidad.<sup>23</sup>

Los periodos de actividad económica en declive se conocen como recesiones. Durante estas, las empresas disminuyen la producción, el desempleo aumenta y muchos consumidores disponen de menos dinero para gastar. La economía de Estados Unidos ha experimentado recesiones en distintos periodos: de 1973 a 1975, de 1981 a 1982, de 1990 a 1991 y en 2001,

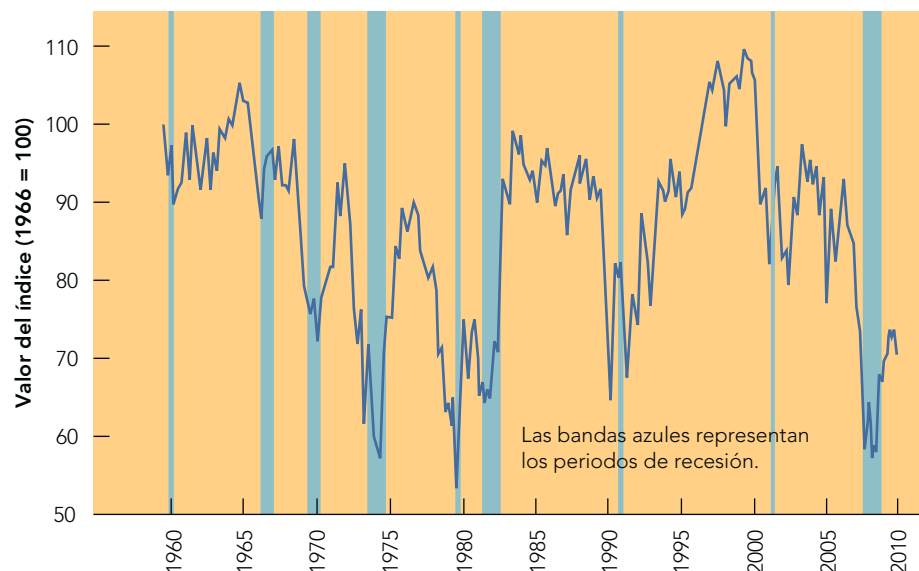
<sup>21</sup> Robin M. Williams, Jr., *American Society: A Sociological Interpretation*, 3a. ed. (Nueva York: Knoph, 1970); L. Robert Kohls, *Why Do Americans Act Like That?* International Programs, San Francisco State University; Eric Pooley, David Welch y Alan Ohnsman, “Charged for Battle”, *Bloomberg Businessweek*, 3 de enero de 2011, pp. 48-56; Christopher Martin, Jim Efsathiou, Jr. y Esme E. Deprez, “How to Go on a Carbon Diet”, *Bloomberg Businessweek*, 7 de junio de 2010, pp. 50-52, p. 2; Monica Ginsburg, “Goodwill Hunting Gets Harder”, *Crain’s Chicago Business*, 24 de enero de 2011, p. 19; “Despite Economic Crisis, Costumers Value Brands’ Commitment to Social Purpose”, *PR Newswire*, 17 de noviembre de 2008.

<sup>22</sup> Devin Leonard, “The New Abnormal”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de agosto de 2010, p. 50; Chris Burritt, “Came for the Bargains, Stayed for the Brands”, *Bloomberg Businessweek*, 2 de agosto de 2010, pp. 23-24; Joseph Galante, “Sometimes Groupon Coupons Work Too Well”, *Bloomberg Businessweek*, 14 de junio de 2010, pp. 33-34.

<sup>23</sup> Patrick M. Callan, “The 2008 National Report Card: Modest Improvements, Persistent Disparities, Eroding Global Competitiveness”, The National Center for Public Policy and Higher Education, figura 5; “College Cost in U.S. Hitting a High Note”, *UPI*, 3 de diciembre de 2008.

**FIGURA 3-4**

El índice de sentimiento de los consumidores está muy relacionado con las condiciones económicas.



aunque la recesión reciente más larga de la historia de ese país es la comprendida entre 2007 y 2009.<sup>24</sup>

Las expectativas que los consumidores tienen de una economía con inflación y recesión es un elemento importante del escaneo del entorno. El gasto de los consumidores, que representa dos tercios de la actividad económica de Estados Unidos, se ve afectado por las expectativas del futuro. Los dos estudios de las expectativas de los consumidores más usados son el índice de confianza de los consumidores, realizado por una organización de investigación empresarial no lucrativa llamada Conference Board, y el índice de sentimiento de los consumidores, elaborado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan. Las encuestas buscan las respuestas de los consumidores a preguntas específicas sobre sus expectativas, y el resultado se publica una vez al mes. Por ejemplo, el índice de sentimiento de los consumidores pregunta: “¿Espera que su situación económica mejore, empeore o se mantenga igual dentro de un año?” Las respuestas sirven para elaborar un índice. Cuanto más alto sea el valor del índice, más favorables serán las expectativas de los consumidores. La [figura 3-4](#) muestra las fluctuaciones en el índice de sentimiento de los consumidores y su estrecha relación con las condiciones económicas (las áreas azules representan los periodos de recesión). Muchas empresas examinan con atención las encuestas sobre las expectativas de los consumidores, sobre todo las que fabrican y venden automóviles, muebles y aparatos para el hogar.<sup>25</sup>

## Ingresos de los consumidores

Las tendencias microeconómicas de los ingresos de los consumidores también son temas de importancia para los mercadólogos. Tener un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores sería de poco valor si estos no pueden comprarlo. La capacidad de compra de los consumidores está relacionada con los ingresos, los cuales tienen primero un componente bruto, en segundo término, disponible y, en tercero, discrecional.

**Ingresos brutos** Se denomina **ingresos brutos** al monto total de dinero que obtiene en un año una persona, hogar o familia. Mientras que los ingresos por hogar estadounidense promedio fueron solo de 8 700 dólares en 1970, en 2009 aumentaron a 49 777 dólares. Sin embargo, después de ajustarlos a la inflación, esos ingresos brutos se mantuvieron relativamente estables. De hecho, los ingresos ajustados a la inflación solo han variado entre 40 108 y 52 388 dólares desde 1968. Aproximadamente, 55% de los hogares de Estados Unidos tienen un ingreso anual de entre 25 mil y 99 999 dólares.<sup>26</sup> ¿Es el suyo un hogar promedio? Lea en la sección “Actividades en línea” cómo determinar el ingreso medio por hogar en su localidad.

<sup>24</sup> Azhar Iqbal y Mark Vitner, “The Deeper the Recession, the Stronger the Recovery: Is it Really that Simple?”, *Business Economics*, 2011, pp. 22-31.

<sup>25</sup> “Monthly Chart 1: The Index of Consumer Sentiment”, *Surveys of Consumers* (Ann Arbor, MI: Survey of Research Center, University of Michigan, agosto de 2010).

<sup>26</sup> Carmen Donovan-Walt, Bernadette D. Proctor y Jessica C. Smith, “Income, Poverty and Health Insurance Coverage in the United States: 2009”, *Current Population Reports* (Washington, D.C.: U.S. Census Bureau, septiembre de 2010), pp. 6-33.



# Actividades en línea

## Hay 65 tipos de localidades, ¿cuál es la suya?

Los mercadólogos reúnen y emplean información del entorno para comprender mejor a los consumidores. Una manera de comenzar una exploración ambiental es comparar los datos económicos y demográficos de un segmento particular de la población con lo que es "típico" o "promedio" para toda la población. ¿Cree usted que la suya es una localidad típica? Para averiguarlo, visite el sitio web de Esri



en [www.esri.com/data/Esri\\_data/tapestry.html](http://www.esri.com/data/Esri_data/tapestry.html) y use el sistema Tapestry® Segmentation para obtener un perfil de su ciudad. Sólo introduzca su código postal. Esri le ofrece una comparación de la población de su código postal con los promedios de la nación. El sistema también clasifica todas las localidades de Estados Unidos en 65 segmentos con base en su composición socioeconómica y demográfica.

Conforme aumentan los ingresos discrecionales de los consumidores, crece la oportunidad de darse el gusto de efectuar un lujoso viaje de placer ofrecido por Cunard.

**Cunard Cruise Line**  
[www.cunard.com](http://www.cunard.com)



**Ingresos disponibles** El segundo componente de los ingresos, los **ingresos disponibles**, es el dinero que queda, después de pagar impuestos, para gastarlo en alimentos, vivienda, ropa y transporte. Por lo tanto, si los impuestos aumentan o disminuyen más rápido que el ingreso, es probable que los consumidores dispongan de más o menos dinero. De igual manera, los cambios importantes en el precio de los productos pueden requerir ajustes en el gasto. Por ejemplo, en los últimos años, a medida de que el precio de la gasolina aumentaba, los consumidores fueron ajustando su gasto en otras categorías. Además, el declive en los precios de las casas ha tenido un impacto psicológico en los consumidores, que tienden a gastar más cuando sienten que su valor neto aumenta y posponer compras cuando disminuye. Durante un periodo de recesión, disminuyen el gasto, la deuda y la concesión de créditos. La última desaceleración económica ha llevado a muchos consumidores a cambiar de marcas de primera calidad a marcas de precios más bajos.<sup>27</sup>

**Ingresos discrecionales** El tercer componente de los ingresos lo constituyen los **ingresos discrecionales**, los cuales son el dinero que queda después del pago de impuestos y de la adquisición de los artículos básicos. Este ingreso se gasta en lujos, como un crucero. Un problema evidente en la definición de ingresos discrecionales y disponibles radica en determinar qué es un lujo y qué es lo básico.

En Estados Unidos, el Departamento del Trabajo monitoriza los gastos de los consumidores mediante su estudio anual de gastos del consumidor. En 2009, los consumidores gastaron aproximadamente 13% de sus ingresos en alimentos, 34% en vivienda y 3.5% en ropa. Un porcentaje adicional de 22% suele gastarse en transporte, atención de la salud y seguros, por lo que al resto se le considera como discrecional. El porcentaje de ingresos gastados en alimentos y vivienda disminuye cuando aumentan los ingresos, lo cual proporciona un incremento en los ingresos discrecionales. Los gastos discrecionales también se elevan al reducir los ahorros. La Oficina de Estadística Laboral de Estados Unidos observó que, durante la década de 1990 y principios de la de 2000, el porcentaje de ingresos ahorrados disminuyó a cero. Esta tendencia se revirtió en 2008, cuando el gobierno emitió cheques de estímulo diseñados para mejorar la economía y para que los consumidores ahorraran más dinero en lugar

<sup>27</sup>Betsy Bohlen, Steve Carlotti y Liz Mihas, "How the Recession has Changed U.S. Consumer Behavior", *McKinsey Quarterly*, edición 1, 2010, pp. 17-20; Mark Trumbull, "In Tough Times, U.S. Consumers Forging New Behaviors", *Christian Science Monitor*, 3 de febrero de 2009, p. 25.

de gastarlo. Los datos recientes sobre los gastos de los consumidores indican que el índice de ahorros ha aumentado aproximadamente 6%.<sup>28</sup>

## FUERZAS TECNOLÓGICAS

OA4

La sociedad actual está en un periodo de cambios tecnológicos impresionantes. La **tecnología**, la tercera fuerza del entorno de importancia, consiste en los inventos e innovaciones aportados por la ciencia aplicada y por la investigación en el campo de la ingeniería. Cada nueva ola de innovación tecnológica reemplaza los productos y las compañías existentes. ¿Reconoce los artículos ilustrados a continuación y los que los podrían sustituir?

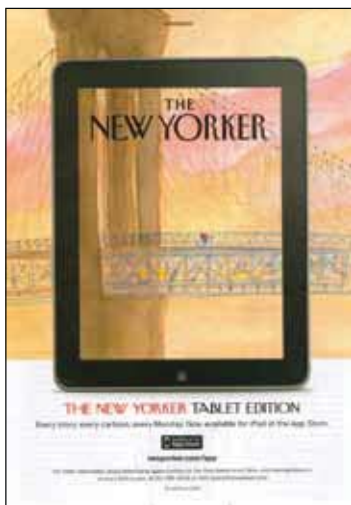
### La tecnología del mañana

Los cambios tecnológicos son el resultado de la investigación, por lo que es difícil predecirlos. Con todo, entre los más extraordinarios que están ocurriendo en la actualidad se encuentran los siguientes:

- Las redes sociales se están convirtiendo en plataformas sociales que proporcionan funcionalidad, comunidad e identidad más allá del valor ofrecido por los sitios web corporativos tradicionales.
- Las “interfaces naturales de usuarios” utilizarán gestos, tacto y voz para cambiar la forma en la que interactuamos y controlamos las computadoras y las máquinas complicadas.
- Las tecnologías ecológicas, como la infraestructura SmartGrid, la administración de energía en línea y la energía generada por los consumidores (por ejemplo, turbinas eólicas en el hogar), conseguirán amplia aceptación entre los consumidores estadounidenses.
- La biotecnología se usará para desarrollar cosechas genéticamente modificadas a fin de crear suficiente comida para una población en aumento.

Algunas de estas tendencias en tecnología ya están en el mercado. Facebook, por ejemplo, permite a los usuarios entrar a otras comunidades en línea usando su identidad mediante Facebook Connect. Microsoft es pionera en el uso de la interfaz natural del usuario con Kinect, su tecnología de captura de imágenes en 3D. Google ha desarrollado PowerMeter, un instrumento gratuito de monitorización de energía que permite a los consumidores ver en línea desde cualquier sitio su consumo de energía en el hogar. Es probable que otras tecnologías, como las computadoras de tabletas, los servicios de reunión en línea y los comunicadores satelitales, reemplacen o se conviertan en sustitutos de productos y servicios existentes, como revistas, viajes de negocios e incluso el servicio inalámbrico.<sup>29</sup>

Los cambios tecnológicos originan productos nuevos. ¿Qué productos podrían ser reemplazados por estas innovaciones?



<sup>28</sup> “Consumer Expenditure Survey: 2009”, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, octubre de 2010, Tabla 3; Mark Trumbull, “Consumers Holding Back on Spending”, *Christian Science Monitor*, 4 de agosto de 2010; Kara McGuire, “Saving Back in Vogue”, *Chatanooga Times Free Press*, 4 de febrero de 2009, p. C3.

<sup>29</sup> “Accenture Identifies Eight Trends Driving the Future of Information Technology”, *Business Wire*, 7 de febrero de 2011; Matt Warman, “When Your Computer Knows You”, *The Daily Telegraph*, 24 de febrero de 2011, p. 29; “CEA’s Five Technology Trends to Watch”, *Business Wire*, 18 de octubre de 2010; Stephen Doyle y Zack Zavala, “The Future of Food”, *Wired*, marzo de 2007, p. 188.

## Efectos de la tecnología en la determinación de valor para el consumidor

Los adelantos tecnológicos tienen efectos importantes en el marketing. En primer lugar, se está reduciendo mucho el costo de la tecnología, lo cual hace que el cliente evalúe los productos de base tecnológica desde otras dimensiones, como calidad, servicio y relaciones. Con la expectativa de que las compras de publicidad o actualizaciones generen ingresos, la revista *PC Magazine* publica cada año un artículo titulado “El mejor software gratis” para informar a sus lectores sobre las compañías que regalan su software. Un enfoque parecido lo usan muchos proveedores de teléfonos celulares en Estados Unidos, que cobran poco por el teléfono si la compra se acompaña de un contrato de servicio de telefonía a largo plazo.<sup>30</sup>

La tecnología también genera valor mediante la creación de nuevos productos. Ejemplos recientes que han generado un extraordinario interés en los consumidores incluyen el Kindle de Amazon, juego de video *Wii Sports* de Nintendo y el canal de televisión de 3D de Discovery Communications, 3net. Una nueva versión del iPad de Apple también ha captado la atención de muchos consumidores. El nuevo producto proporciona una pantalla de alta resolución, una cámara frente al usuario y compatibilidad con 90 mil programas de software, empresas de servicios públicos y aplicaciones. Es probable que otros productos nuevos que estén disponibles pronto sean los monitores de salud inyectables que enviarán el valor de las concentraciones de glucosa y oxígeno, así como otra información clínica, a un monitor parecido a un reloj de pulsera, o robots que usen inteligencia artificial para dominar tareas específicas.<sup>31</sup>

La tecnología también puede cambiar productos existentes y la manera en la que se fabrican. Muchas compañías usan los adelantos tecnológicos para reciclar varias veces productos a través del ciclo de manufactura. Por ejemplo, la asociación para la recuperación de envases de plástico de Estados Unidos estima que ahora se recicla 28% de todas las botellas de plástico para obtener por lo general fibras de poliéster que se utilizan en productos, que van desde suéteres hasta material para tapicería. La empresa Tomra Systems cuenta con más de 450 quioscos de reciclaje rePlanet en California y 15 mil máquinas captadoras por todo el país. Otro enfoque es *preciclar*, es decir, que fabricantes y consumidores eviten la generación de desechos. Para los fabricantes esto incluye disminuir la cantidad de empaque que usan y para los consumidores significa comprar productos que duren más, evitar los que tienen exceso de empaque y reusar lo más posible. Según Melissa Lavigne, experta de marketing, “en primer lugar se trata de ser consciente sobre los productos que compras. Esa es la idea detrás del preciclaje”.<sup>32</sup>

rePlanet ofrece reciclaje mediante sus quioscos y centros, y Wisk practica el preciclaje al reducir el tamaño de sus empaques.



<sup>30</sup>Eric Griffith, “The Best Free Software of 2010”, *PC Magazine*, 30 de marzo de 2010; Koen Pauwels y Allen Weiss, “Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully”, *Journal of Marketing*, mayo de 2008, pp. 14-31.

<sup>31</sup>David Sarno y Jessica Guynn, “Apple is Expected to Unveil New iPad”, *Los Angeles Times*, 23 de febrero de 2011; Steven Levy, “The A.I. Revolution”, *Wired*, enero de 2011, p. 88.

<sup>32</sup>“2009 Report on Post Consumer PET Container Recycling Activity”, National Association for PET Container Resources, 20 de octubre de 2010; Becky Ebenkam, “‘Precycling’ Catches on with Consumers”, *Brandweek.com*, 12 de agosto de 2008.



## Tecnologías electrónicas de negocios

El poder de transformación de la tecnología lo ilustra muy bien el rápido crecimiento del **cibermercado**: el entorno de intercambio electrónico basado en las comunicaciones y la información, en el cual se utilizan principalmente complejas tecnologías de computadora y telecomunicaciones y ofertas digitalizadas. Suele denominarse **comercio electrónico** a toda actividad en la que se usa alguna forma de comunicación electrónica en el almacenaje, intercambio, publicidad, distribución y pago de bienes y servicios. Hoy en día, la tecnología de redes se utiliza para todo, desde presentar informes de gastos, vigilar las ventas diarias, compartir información con los empleados, hasta comunicarse instantáneamente con los proveedores.

Muchas compañías han adaptado de un modo interno la tecnología de internet para proporcionar apoyo a sus estrategias de negocios electrónicos. Por ejemplo, una *intranet* o *red interna* es una red basada en internet que se usa dentro de los límites de una organización. Es una red privada que podría estar conectada con la internet pública o no. Una *extranet* o *red externa*, en la que se utilizan tecnologías basadas en internet, permite la comunicación de las compañías con sus proveedores, distribuidores y otros socios (como las agencias publicitarias).

## FUERZAS COMPETITIVAS

El cuarto componente del escaneo del entorno, la **competencia**, se refiere a otras empresas que podrían ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico. Son varias las formas de competencia, y cada compañía debe considerar a sus competidores actuales y potenciales en el diseño de su estrategia de marketing.

### OA5

### Formas alternativas de competencia

Las formas básicas de competencia constituyen un continuo que abarca desde la competencia pura, la competencia monopolística y el oligopolio, hasta el monopolio puro. En el capítulo 13 se analizan con detalle las prácticas de fijación de precios en estas cuatro formas de competencia.

En un extremo del continuo, está la *competencia pura*, en la que cada compañía tiene un producto similar al de las otras. Las empresas dedicadas al comercio de productos agrícolas (como trigo, arroz y granos) con frecuencia se hallan en un entorno de competencia pura, en el que la distribución (en el sentido del embarque de productos) es importante, en tanto que otros elementos del marketing tienen poco efecto.

En el siguiente elemento del continuo, el de la *competencia monopolística*, los numerosos vendedores compiten con sus productos en un ambiente de sustitución. Por ejemplo, si el precio del café aumenta demasiado, los consumidores podrían decidirse por el té. Los cupones y los descuentos son tácticas de marketing utilizadas con frecuencia.

El *oligopolio*, estructura común en algunas ramas de actividad, ocurre cuando unas cuantas compañías controlan gran parte de las ventas de la industria. Por ejemplo, en Estados Unidos, AT&T, MCI, Verizon y Sprint controlan casi 80% de los 16 mil millones de dólares del mercado de llamadas telefónicas de larga distancia internacionales. De igual modo, la industria del entretenimiento estadounidense es dominada por Viacom, Disney y Time Warner, mientras que la de los contratistas militares estadounidenses consiste en Boeing, Northrup Grumman y Lockheed Martin. Los críticos de los oligopolios señalan que la existencia de pocos vendedores hace que la competencia de precios entre las empresas sea desaconsejable, ya que reduce las utilidades de todas ellas.<sup>33</sup>

En el extremo final del continuo se halla el *monopolio puro*, una forma de mercado en la cual una sola compañía vende el producto de que se trate. Los monopolios son comunes en el caso de productores de bienes esenciales para una comunidad, como el agua, la electricidad y los servicios de telefonía. Por lo general, el marketing realiza funciones mínimas en un entorno monopolista porque este está sujeto a la regulación de los gobiernos estatales o federales. El control gubernamental comúnmente busca garantizar la protección de los consumidores en cuanto al precio, si bien la desregulación en años recientes ha fomentado la competencia de precios en el mercado de la energía eléctrica de Estados Unidos. La preocupación de que la participación de 86% de Microsoft en el mercado de sistemas operativos para computadoras

<sup>33</sup> “United States Telecommunications Report: Q4, 2010”, Business Monitor International, Ltd.; “Economic Consequences of Armaments Production: Institutional Perspectives of J.K. Galbraith y T.B. Veblen”, *Journal of Economic Issues*, 1 de marzo de 2008, p. 37.



personales sea un monopolio ha resultado en demandas y decretos por consentimiento del Departamento de Justicia de Estados Unidos y multas de la Unión Europea. Dado que la participación de Google en el mercado de búsqueda en línea excede 65%, el CEO de Google pidió directrices para evitar investigaciones similares.<sup>34</sup>

## Componentes de la competencia

En la elaboración de un programa de marketing, las compañías deben tener en cuenta los factores que impulsan la competencia: entrada, poder de negociación de compradores y proveedores, rivalidades existentes y posibilidades de sustitución.<sup>35</sup> El escaneo del entorno requiere analizarlos todos. Estos factores se relacionan con las decisiones de la mezcla de marketing de una empresa y podrían usarse para crear una barrera que impida la entrada de otros competidores, aumentar el reconocimiento de la marca o intensificar la lucha por la participación de mercado.

**Entrada** Cuando analiza a sus competidores, la empresa debe evaluar la probabilidad de que surjan otros nuevos. La existencia de otros productores aumenta la capacidad de la rama de actividad y reduce los precios. Una compañía que escanea su entorno ha de considerar posibles **barreras de entrada** de otras empresas, las cuales son prácticas de negocios o condiciones que impiden o dificultan la incorporación de nuevas empresas a un mercado. Esas barreras pueden asumir la forma de requisitos de capital, gastos de publicidad, identidad de productos, acceso a la distribución o costos para los clientes derivados del cambio de proveedor. Cuanto mayor sea el costo de la barrera es más probable que desaliente la entrada de nuevos competidores. Por ejemplo, Western Union y Moneygram dominan el mercado de transferencia de dinero de siete mil millones de dólares debido a sus enormes redes de distribución de sucursales y ubicaciones globales de captación. A los competidores potenciales les resulta difícil entrar en el mercado porque la falta de distribución limita el acceso a los consumidores.<sup>36</sup>

**Poder de los compradores y proveedores** El análisis competitivo debe tener en cuenta el poder de compradores y proveedores. Los compradores son poderosos cuando su número es reducido, los costos de cambio de proveedor son bajos o el producto constituye una porción considerable de los costos totales del comprador. Este último factor hace que el comprador ejerza mucha presión para que haya competencia de precios. Un proveedor obtiene poder cuando el producto es crítico para el comprador y son altos los costos de cambio de proveedor.

**Competidores y sustitutos existentes** Las presiones competitivas entre las compañías existentes dependen del ritmo de crecimiento del ramo. En entornos de crecimiento lento es más intensa la competencia por posibles aumentos de la participación en el mercado. Los costos fijos altos también generan presiones competitivas para que las compañías aprovechen toda su capacidad de producción. Por ejemplo, las aerolíneas ofrecen descuentos al efectuar reservaciones anticipadas y cobran por cambios o cancelaciones en un esfuerzo por llenar sus aviones, cuya operación representa un costo fijo alto.

## Las pequeñas empresas como competidoras

Aunque las compañías grandes son ejemplos comunes de las formas y los componentes de la competencia, las empresas pequeñas conforman la mayoría del panorama competitivo de casi todos los negocios. Tenga en cuenta que hay cerca de 27.5 millones de pequeñas empresas en Estados Unidos, las cuales dan empleo a la mitad de los trabajadores del sector privado. Además, las empresas pequeñas generan 65% de todos los empleos nuevos anuales y 50% del producto interno bruto (PIB). La investigación ha demostrado una fuerte correlación entre el crecimiento económico de un país y el nivel de actividad de las empresas pequeñas nuevas en los años anteriores.<sup>37</sup>

<sup>34</sup>“Google Asks EU Guidelines for Anti-Monopoly Compliance”, *Tendersinfo News*, 7 de febrero de 2011; “Microsoft Anti-Trust Ruling: April 3, 2000, No Monopoly”, *Dataquest*, 30 de diciembre de 2010; Tim Hughes, “Way Out of this Crisis-Solution Lies in Deregulation, not Renewed Regulation”, *The Courier Mail*, 7 de febrero de 2009, p. 69; Adam Aston, “Semptra Energy: All Charge up in California”, *BusinessWeek*, 11 de junio de 2007, p. 62; Aaron Pressman, “New Spark in Utility Stocks”, *BusinessWeek*, 4 de junio de 2007, p. 102; Harry Maurer y Cristina Linblad, “Tackling Microsoft Again”, *BusinessWeek*, 28 de enero de 2008, p. 8.

<sup>35</sup>Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985); *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).

<sup>36</sup>Rebecca Sausner, “ATM’s Taking on Western Union”, *Bank Technology News*, diciembre de 2008, p. 1.

<sup>37</sup>“Frequently Asked Questions”, Small Business Administration, Office of Advocacy, [www.sba.gov/advo](http://www.sba.gov/advo) (septiembre de 2008).

4. ¿Cuál es la diferencia entre los ingresos disponibles y los ingresos discrecionales de un consumidor?
5. ¿Cómo afecta la tecnología el valor para el cliente?
6. En un entorno de competencia pura existe un número \_\_\_\_\_ de vendedores.

## FUERZAS REGULADORAS

### OA6

En toda organización, el marketing y las decisiones empresariales de índole general están sometidas a las restricciones, dirección e influencia de fuerzas reguladoras. La **regulación** consiste en las restricciones que las leyes estatales y federales imponen a las empresas con respecto a sus actividades, y existe para proteger a las compañías y a los consumidores. Gran parte de la regulación, derivada de las leyes federales y estatales, es el resultado de un proceso político activo y ha sido aprobada para garantizar la competencia y las prácticas de negocios justas. En el caso de los consumidores, el punto central de las leyes consiste en protegerlos contra prácticas comerciales injustas y garantizar su seguridad.

### Protección de la competencia

Para fomentar la competencia han sido aprobadas leyes federales importantes; el estímulo de la competencia se considera aconsejable porque permite al consumidor determinar qué competidores tendrán éxito y cuáles fracasarán. En Estados Unidos, la primera de esas leyes fue la *Ley Sherman Antimonopolio* (1890). El cabildeo de granjeros del centro de Estados Unidos contra los precios de transporte fijos de los ferrocarriles llevó a la aprobación de esta ley que prohíbe: 1) los contratos, combinaciones o confabulaciones para restringir el comercio y 2) los monopolios reales o los intentos de monopolizar cualquier parte del comercio. Sin embargo, su redacción vaga y la inactividad gubernamental hicieron que solo tuviera éxito en un caso contra una compañía durante los primeros nueve años siguientes a su promulgación, por lo que se complementó con la *Ley Clayton* (1914). Esta ley prohíbe ciertas acciones que es probable disminuyan la competencia, aunque todavía no haya ocurrido un daño real.

En la década de 1930, el gobierno federal de Estados Unidos tuvo que actuar de nuevo para garantizar la competencia justa. En ese entonces, aparecieron grandes cadenas de tiendas, como Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P). Las pequeñas empresas se sintieron amenazadas y cabildaron para lograr la aprobación de la *Ley Robinson-Patman* (1936), que prohíbe actividades tales como la discriminación de precios, es decir, vender el mismo producto a diferentes compradores y a diferentes precios, ya que el efecto podría disminuir considerablemente la competencia o contribuir a la creación de monopolios.

### Leyes relacionadas con los productos

En Estados Unidos existen diversas leyes federales aplicables de manera específica al componente de producto de la mezcla de marketing. Algunas tienen como fin proteger la compañía, otras al consumidor y, al menos una, a ambas partes.

Una compañía puede proteger su posición competitiva en cuanto a productos nuevos e innovadores con la *Ley de Patentes*, que brinda a los inventores el derecho de excluir a otros de la fabricación, el uso o la venta de productos que afecten el invento patentado. La *Ley Federal de Derechos de Autor* es otra forma en la que las compañías protegen su posición competitiva en relación con un producto. Esta ley otorga al autor de una obra literaria, dramática, musical o artística el derecho exclusivo a imprimir, ejecutar o reproducir de cualquier otra manera la obra. El derecho de autor (*copyright*) se obtiene automáticamente cuando se crea la obra. Sin embargo, el trabajo publicado debe llevar el aviso de derecho de autor apropiado, que incluye el símbolo de *copyright*, el año de la primera publicación y el nombre del propietario del derecho de autor, además de que debe registrarse la obra conforme a la citada ley. La tecnología digital ha hecho necesario contar con una nueva ley de derechos de autor, conocida como *Ley de Copyright Digital* del milenio (1998), a fin de mejorar la protección de los productos digitales. Además, los productores de películas en DVD, grabaciones musicales y software quieren protección contra los dispositivos diseñados para eludir los elementos antipiratería de sus productos.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> “Legal Roundup”, *Billboard*, 31 de enero de 2009; “A New Copyright Law?”, *BusinessWeek*, 3 de agosto de 1998, p. 45.



Estos productos se identifican mediante marcas registradas protegidas. ¿Está alguna de estas marcas en riesgo de convertirse en nombre genérico?

*Infantil* (1966) y la *Ley sobre Seguridad del Producto para los Consumidores* (1972), la cual fue creada por la Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor con el propósito de vigilar la seguridad de los productos y establecer normas uniformes al respecto. Muchas de estas leyes se originaron por causa del **consumismo** (*consumerism*, en inglés), un movimiento social que se inició en la década de 1960 para aumentar la influencia, el poder y los derechos de los consumidores en su trato con las instituciones. Este movimiento continúa y se refleja en las demandas crecientes por parte de los consumidores para contar con productos seguros desde el punto de vista ecológico y con prácticas de negocios ética y socialmente responsables. Un tema de debate acalorado es el de la responsabilidad legal con respecto a los abusos ambientales.

Las marcas registradas sirven para proteger tanto a la compañía que vende el producto de marca registrada como al consumidor que lo adquiere. En un informe del Senado estadounidense se afirma:

Los propósitos que inspiran cualquier estatuto de marcas registradas son dos. Uno consiste en proteger al público de modo que tenga la confianza de que, al adquirir un producto de una marca de fábrica particular que le merece una opinión favorable, obtendrá el producto que ordena y desea tener. En segundo lugar, donde el propietario de una marca registrada ha gastado energía, tiempo y dinero en presentar el producto al público, él está protegido en lo que respecta a esta inversión contra la apropiación indebida por piratas y defraudadores.

Esta declaración se hizo en relación con otra ley concerniente a productos, la *Ley Lanham* (1946), la cual hace posible el registro de las marcas de fábrica de una compañía. En el aspecto histórico, el primer usuario de una marca de fábrica en el comercio tenía el derecho exclusivo de emplear esa palabra, nombre o símbolo específico en sus negocios. El registro conforme a la ley mencionada brinda ventajas importantes al propietario de la marca de fábrica que la ha utilizado en el comercio interestatal estadounidense o en el comercio internacional, pero no le confiere la propiedad de esa marca. Una compañía puede perder su marca registrada si esta se vuelve genérica, lo cual significa que se ha convertido meramente en una palabra descriptiva común del producto de que se trate. Coca-Cola, Whopper y Xerox son marcas registradas que no pueden emplear los competidores. Aspirina y escalator (escalera eléctrica) eran marcas registradas que se volvieron términos genéricos en Estados Unidos y ahora puede usar cualquier persona.

En 1988, la *Ley sobre Corrección del Derecho de Marcas Registradas* introdujo un cambio importante en la *Ley Lanham*: permitir que una compañía asegure los derechos sobre un nombre antes de su uso real, declarando su intención de utilizarlo.<sup>39</sup> En 2003, Estados Unidos aceptó participar en el Protocolo de Madrid, el cual es un tratado que facilita la protección de las marcas registradas de Estados Unidos en todo el mundo.<sup>41</sup> El software de edición de imágenes y video, así como internet, han distribuido cambios no autorizados de marcas registradas, a veces llamadas *doppelgangers* (el doble o gemelo malvado), lo cual constituye cada vez más una fuente de preocupaciones para muchas compañías.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> "Highlights of Food Labeling", *Marketing News*, 15 de marzo de 2004, p. 14.

<sup>40</sup> Dorothy Cohen, "Trademark Strategy Revisited", *Journal of Marketing*, julio de 1991, pp. 46-59.

<sup>41</sup> Maxine L. Retsky, "Review Intn'l Filing Process for Marks", *Marketing News*, 29 de septiembre de 2003, p. 8.

<sup>42</sup> Ben Walters, "The Guide: Cut, Copy and Paste", *The Guardian*, 17 de enero de 2009, p. 4; Kevin Higgins, "Jebben Berg, YouTube's Creative Innovationist and an MPlanet Presenter, Explains How YouTube Inspires Consumers to Empower Themselves", *Marketing News*, 15 de noviembre de 2008, p. 14; Michael Fielding, "Doppelgangers: Monitor Parodies to Measure Brand Value", *Marketing News*, 15 de octubre de 2006, pp. 13-15; Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch y Zeynep Arsel, "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image", *Journal of Marketing*, enero de 2006, pp. 50-64.

Uno de los cambios más recientes en las leyes estadounidenses de marcas registradas es la sentencia del Tribunal Superior de Justicia estadounidense de que las compañías podrían obtener marcas registradas para los colores relacionados con los productos de aquellas. Con el paso del tiempo, los consumidores empiezan a relacionar un color específico con una marca. Los ejemplos de productos que podrían beneficiarse de esta nueva ley son el sucedáneo del azúcar NutraSweet en su empaque color azul pastel y el aislante color de rosa de la Owens-Corning Fiberglas Corporation.<sup>43</sup> Otra adición reciente a la *Ley de Marcas Registradas* es la *Ley Federal de Dilución* (1995), que sirve para evitar que alguien utilice una marca registrada en un producto no competidor (por ejemplo, los cepillos Cadillac).<sup>44</sup>

## Leyes relacionadas con la fijación de precios

El componente de fijación de precios de la mezcla de marketing es el objetivo de la regulación desde dos perspectivas: precios fijos y descuentos sobre precios. Aunque la *Ley Sherman* no proscribe la fijación de precios entre varias empresa, en los tribunales se considera que ese comportamiento es *ilegal per se*, lo cual significa que lo conceptúan como ilegal.

Algunas formas de descuentos sobre precios son permitidas. Los descuentos por volumen son aceptables, es decir, se cobran distintos precios a los compradores de un producto, siempre y cuando haya diferencias en los costos de manufactura o entrega. Las rebajas promocionales o servicios pueden ofrecerse a los compradores sobre la misma base, proporcional al volumen adquirido. De igual manera, una empresa puede igualar “de buena fe” el precio de un competidor. Los aspectos legales y normativos de la fijación de precios se analizan con detalle en el capítulo 14.

## Leyes relacionadas con la distribución

Las autoridades gubernamentales tienen cuatro preocupaciones en lo relativo a la distribución —mencionadas antes como acciones de “punto de venta” de la mezcla de marketing— y el mantenimiento de la competencia. La primera, la *distribución exclusiva*, es un acuerdo mediante el cual un revendedor maneja solo los productos de un fabricante, no los de la competencia. Esta práctica únicamente es ilegal, según la *Ley Clayton*, cuando reduce considerablemente la competencia.

Los *contratos por exigencia* estipulan que un comprador adquiera la totalidad (o una parte) de un producto que necesita de un vendedor durante un periodo dado. Esta clase de contratos no siempre es ilegal, pero depende de la interpretación que los tribunales hagan del efecto en la distribución.

La *distribución territorial exclusiva* es un tercer aspecto de la distribución que frecuentemente está bajo escrutinio regulador. En esta situación, un fabricante concede a un distribuidor derechos únicos para la venta de un producto en un área geográfica específica. Los tribunales pocas veces han encontrado violaciones a este tipo de acuerdos.

La cuarta estrategia de distribución es un *acuerdo de paquete*, en el que el vendedor le exige al comprador de un producto que también adquiera otro producto de la línea. Estos contratos podrían ser ilegales cuando el vendedor tiene tanto poder económico en el primer producto que puede restringir la venta del segundo. Los aspectos legales de la distribución se analizan con detalle en el capítulo 15.

## Leyes relacionadas con la publicidad y promoción

En Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio (FTC, siglas de Federal Trade Commission), establecida por la *Ley FTC de 1914*, sigue de cerca los aspectos de promoción y publicidad del marketing. La FTC se ocupa de la publicidad ilusoria o engañosa y de las prácticas de negocios injustas, y tiene facultades para: 1) emitir órdenes de cese y desistimiento y 2) ordenar una publicidad correctiva. Al emitir una *orden de cese y desistimiento*, la FTC le exige a una compañía interrumpir las prácticas que considera injustas. En el caso de la *publicidad correctiva*, el organismo exige que una compañía gaste dinero en publicidad para corregir los anuncios engañosos previos. Las facultades legales de la FTC son tan grandes que suele bastar un señalamiento de preocupación de su parte para que las compañías corrijan sus campañas de promoción.

QR 3-4  
FTC Video



<sup>43</sup>Paul Barrett, “High Court Sees Color as Basis for Trademarks”, *The Wall Street Journal*, 29 de marzo de 1995, p. A6; “Color in the Court”, *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 1995, p. A1; David Kelly, “Rainbow of Ideas to Trademark Color”, *Advertising Age*, 24 de abril de 1995, pp. 20, 22.

<sup>44</sup>Maxine L. Retsky, “Dilution of Trademarks Hard to Prove”, *Marketing News*, 12 de mayo de 2003, p. 6.



# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## Rastreo en línea: la FTC anima a la autorregulación

¿Alguna vez se ha preguntado de qué manera su navegador web determina qué anuncios aparecen en su pantalla? La respuesta es que sus acciones son “rastreadas” para crear un perfil de sus intereses. Cada uno de los fabricantes importantes de navegadores: Microsoft, Google, Mozilla y Apple, puede mantener un registro de las páginas web que usted visita o de los temas que comenta en su correo electrónico. La información permite a los anunciantes seleccionar su publicidad para que coincida específicamente con usted. Así que, idealmente, usted solo ve la publicidad que le ofrece productos o servicios que le resultarían de interés. Por ejemplo, verá anuncios de comida para perros si usted tiene uno y de comida para gatos si lo que tiene es un minino.

Sin embargo, la recopilación de esta información también ha despertado polémica sobre el tema de la privacidad. Los defensores de esta sugieren que muchos consumidores no se dan cuenta de que se está recopilando y usando información sin su consentimiento. También argumentan que, en situaciones extremas, la información podría llevar a resultados no deseados para los consumidores, por ejemplo, ser rechazados para el

préstamo de un crédito hipotecario o de una póliza para un seguro de salud debido a las compras de libros o de comida en línea.

Para facilitar el debate, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos acaba de publicar un informe en el que solicita una mejor autorregulación de la recopilación de información en línea. En este, sugiere que cada navegador debe ofrecer a sus usuarios una opción de “No rastrear” para que señale su deseo de no ser rastreado. Tal sistema de descarte sería muy parecido al sistema actual de “No llamar”.

Las cuestiones relacionadas con este tema no son sencillas. Los consumidores tendrán que decidir si ceder cierta privacidad al compartir datos es un precio razonable para una publicidad dirigida, sitios de noticias personalizados y redes sociales en línea. Las organizaciones de esta industria de publicidad de 24 mil millones de dólares tendrán que evaluar su capacidad de autorregulación, y la Comisión finalmente tendrá que decidir si se necesita una legislación. ¿Cómo cree que se resolverá el debate?

Las compañías deben satisfacer algunos requisitos antes de que puedan mostrar este logotipo en sus sitios web.

**Better Business Bureau**  
[www.bbbonline.com](http://www.bbbonline.com)



Una batalla legal que marcó un hito en lo relativo a la publicidad ilusoria es la que se llevó a cabo entre la FTC y Campbell Soup Co. El fabricante de sopas colocaba cuentas de vidrio transparente en el fondo de los recipientes de sopas usados en los anuncios impresos para hacer que los ingredientes de la sopa (por ejemplo, fideos o pollo) subieran a la superficie. La FTC determinó que la publicidad era engañosa, ya que representaba erróneamente la cantidad de ingredientes sólidos de las sopas, de modo que emitió una orden de cese y desistimiento. Campbell y su agencia publicitaria aceptaron interrumpir esa práctica. En anuncios posteriores, se usó un cucharón para mostrar los ingredientes.<sup>45</sup>

Con el propósito de regular las prácticas publicitarias, han sido introducidas otras leyes. Por ejemplo, la *Ley sobre Prevención de Correspondencia Fraudulenta* (1999) estipula las especificaciones para los sorteos por correo, como la obligación de que el envío, las reglas y el formulario de participación lleven la leyenda “No se requiere efectuar ninguna compra para participar”. Asimismo, la *Ley sobre Protección del Usuario de Servicios Telefónicos* (1991) establece los requisitos para las promociones de telemarketing, incluidas las promociones por fax. El telemarketing también está sujeto a la ley que dio origen al *Registro estadounidense no llame*, que es una lista de números telefónicos de clientes que no quieren recibir llamadas de telemarketing no solicitadas. Por último, leyes nuevas, como la *Ley sobre Protección a la Privacidad en Línea de los Niños* (1998) y la *Ley sobre el Control del Marketing y la Pornografía no Solicitados (Ley CAN-SPAM)* (2004), están diseñadas para restringir la recolección de información y las promociones no solicitadas por correo electrónico en internet. Vea la sección “Temas de marketing” a fin de conocer el esfuerzo de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos para crear un sistema de “No rastrear” con el fin de asegurar la privacidad en línea.<sup>46</sup> Una cuestión relacionada con internet, los impuestos, ha generado un debate continuo y leyes temporales, como la *Ley de Libertad de Impuestos en Internet* (2007).<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Dick Mercer, “Tempest in a Soup Can”, *Advertising Age*, 17 de octubre de 1994, pp. 25-29.

<sup>46</sup> “The Internet Browsing Cops”, *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2011, p. A12; Edmund Lee, “Government Says Self-Regulation of Online Privacy is Coming up Short”, *Advertising Age*, 6 de diciembre de 2010, p. 1; Julia Angwin y Jennifer Valentino-Devries, “Web Privacy ‘Inadequate’”, *The Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2010, p. B1.

<sup>47</sup> “FTC Refines CAN-SPAM Act”, *Marketing News*, 15 de agosto de 2008, p. 4; “Time’s Up”, *Marketing News*, 15 de diciembre de 2007, p. 14; D’Arcy Doran, “Internet Marketer Sues over Unwanted Spam”, *Marketing News*, 1 de abril de 2007, p. 20; Allison Enright, “Cingular Moves to Protect Its Turf”, *Marketing News*, 15 de noviembre de 2006, p. 4; Maxine L. Retsky, “Stakes are High for Direct Mail Sweepstakes Promotions”, *Marketing News*, 3 de julio de 2000, p. 8; Catherine Arnold, “Picky, Picky, Picky”, *Marketing News*, 15 de febrero de 2004, p. 17; Catherine Arnold, “No Can Spam”, *Marketing News*, 15 de enero de 2004, p. 3.

## Control a través de la autorregulación

El gobierno de Estados Unidos ha creado muchas leyes para generar un ambiente de negocios competitivo y proteger a los consumidores. Una opción respecto del control gubernamental es la **autorregulación**, en la que una industria intenta definir sus propias políticas. Por ejemplo, las principales cadenas de televisión han usado la autorregulación para establecer sus propios lineamientos de anuncios televisivos de juguetes para niños. En general, esos lineamientos han funcionado bien. Sin embargo, existen dos problemas con la autorregulación: falta de acatamiento por los miembros y puesta en práctica. Además, si los intentos de autorregulación son exagerados, podrían violar la *Ley Robinson-Patman*. El grupo de autorregulación más conocido es la BBB. Se trata de una alianza voluntaria de compañías cuyo objetivo es ayudar a que se mantengan prácticas justas. Aunque la BBB no tiene poder legal, intenta usar la “persuasión moral” para que los miembros se apeguen a las normas de la alianza. En fecha reciente, la BBB estableció un programa de garantía de fiabilidad, llamado BBB Online, para brindar protección objetiva a los consumidores que compren por internet. Para que una empresa pueda emplear en su sitio web el logotipo de BBB Online, debe ser miembro del capítulo local de la BBB, haber operado por lo menos durante un año, estar de acuerdo en apegarse a las normas de verdad en la publicidad de la BBB y comprometerse a trabajar con la BBB para resolver disputas con los consumidores resultantes de bienes o servicios que se promuevan o anuncien en el sitio web de la empresa.<sup>48</sup>

### repaso de conceptos

7. La ley \_\_\_\_\_ castigaba a los monopolios, mientras que la ley \_\_\_\_\_ era preventiva.
8. Describa algunos cambios recientes en las leyes de marcas registradas.
9. ¿De qué manera la Better Business Bureau estimula a las compañías para que acaten las normas de comercio dictadas por aquella?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Explique cómo la exploración ambiental aporta información sobre las fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

Muchas empresas operan en entornos donde cambian las fuerzas actuantes más importantes. Un escaneo del entorno es el proceso mediante el cual se adquiere información acerca de estos cambios para que los mercadólogos identifiquen e interpreten las tendencias. Las empresas deben seguir de cerca cinco fuerzas ambientales: sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras. Al identificar las tendencias relacionadas con cada fuerza, los negocios establecen y mantienen programas de marketing exitosos. Algunas tendencias que la mayoría de los negocios monitorizan incluyen el crecimiento de las redes sociales, el creciente impacto económico de Asia y Latinoamérica y el aumento de la regulación y defensa de la privacidad en línea.

**OA2** Describa de qué manera fuerzas sociales como la demografía y la cultura afectan una estrategia de marketing. La información demográfica describe: la población mundial; la población de un país; las cohortes generacionales, como los *baby boomers*, la generación X y la generación Y; la estructura de los hogares de un país; los cambios geográficos de la población y la diversidad racial y étnica que ha dado como resultado programas de marketing multiculturales. Los factores culturales incluyen la tendencia a que existan menos diferencias en la conducta de com-

pras de hombres y mujeres, y el impacto de valores como “la salud y el bienestar” en las preferencias de los consumidores.

**OA3** Analice de qué modo afectan al marketing fuerzas económicas como las condiciones macroeconómicas y los ingresos de los consumidores.

Entre las fuerzas económicas está la fuerte relación entre las expectativas de los consumidores en la economía y la forma de gastar de estos. Los ingresos brutos se han mantenido estables durante más de 40 años, aunque la tasa de ahorros ha fluctuado, cayendo a cero antes de subir a 6% en épocas recientes.

**OA4** Describa cómo afectan al marketing los cambios tecnológicos.

Las innovaciones tecnológicas reemplazan productos y servicios existentes. Los cambios en la tecnología también afectan el valor para el cliente al reducir el costo de los productos, mejorar la calidad de estos y ofrecer productos nuevos que antes no eran factibles. El comercio electrónico transforma el modo de hacer negocios de las empresas.

**OA5** Analice las formas de competencia que existen en un mercado y los componentes clave de la competencia.

Existen cuatro formas de competencia: competencia pura, competencia monopolista, oligopolio y monopolio puro. Los componentes clave de la competencia son la probabilidad de competidores nuevos, el poder de compradores y proveedores, y la presencia de competidores y posibles sustitutos. Aunque a menudo se emplean empresas grandes como ejemplos de competidores en el mercado,

hay 27.5 millones de empresas pequeñas en Estados Unidos, las cuales afectan la economía de manera importante.

**OA6** Explique las principales leyes que aseguran la competencia y regulan los elementos de la mezcla de marketing. Con el propósito de proteger a las empresas y a los consumidores existen normativas al respecto. La ley que asegura un mercado competitivo es la *Ley Sherman Antimonopolio*. Las leyes relativas a los productos son las de derechos de autor (*copyright*) y

de marca registrada, que protegen a las empresas, y las leyes de empaquetado y etiquetado, que protegen a los consumidores. Las leyes acerca del precio y la distribución están diseñadas para crear un mercado competitivo con precios justos y disponibilidad. Las leyes relacionadas con la promoción y la publicidad reducen las prácticas engañosas y aseguran el cumplimiento mediante la Comisión Federal de Comercio. La autorregulación mediante organizaciones como Better Business Bureau es una alternativa a las leyes federales y estatales.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**autorregulación** p. 86

**baby boomers o generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial** p. 69

**barreras de entrada** p. 81

**cibermercado** p. 80

**comercio electrónico** p. 80

**competencia** p. 80

**conciencia del valor** p. 75

**consumismo** p. 83

**cultura** p. 73

**demografía** p. 68

**economía** p. 75

**escaneo del entorno** p. 66

**familia mixta** p. 70

**fuerzas sociales** p. 68

**generación X** p. 69

**generación Y** p. 70

**ingreso bruto** p. 76

**ingresos discrecionales** p. 77

**ingresos disponibles** p. 77

**marketing multicultural** p. 73

**regulación** p. 82

**tecnología** p. 78

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Durante muchos años, Gerber ha fabricado alimentos infantiles en envases pequeños, de un solo tamaño. En un escaneo del entorno, identifique tres tendencias o factores que podrían afectar considerablemente los negocios futuros de esa compañía, y luego proponga cómo podría responder Gerber a esos cambios.

**2** Describa las nuevas características que añadiría a un automóvil diseñado para consumidores del grupo de edad de más de 55 años. ¿En cuáles revistas publicaría anuncios dirigidos a ese mercado objetivo?

**3** La migración de la población de los suburbios a los “exurbios” y a los “penturbios” se analiza en este capítulo. ¿Qué empresas e industrias es probable que se beneficien de esa tendencia? ¿Qué cambios tendrán que hacer los detallistas para adaptarse a esos consumidores?

**4** Las nuevas tecnologías mejoran y reemplazan sin cesar los productos existentes. Aunque suele ser difícil predecir los cambios tecnológicos, sugiera los efectos que internet y las tecnologías digitales podrían tener en las compañías y en los productos siguientes: a) cámaras y película fotográficas Kodak, b) American Airlines y c) el Museo Metropolitano de Arte de la ciudad de Nueva York.

**5** En años recientes, en la industria cervecera, un par de empresas grandes que habían acaparado históricamente gran parte de las ventas de cerveza en Estados Unidos (Anheuser-Busch y Miller) han enfrentado la competencia de muchas marcas de compañías pequeñas. En términos del continuo de competencia, ¿cómo explica este cambio?

**6** Johnson Company fabrica botones publicitarios y pines con eslogan y diseños. Se trata de productos baratos que se venden en establecimientos detallistas, como tiendas de descuentos, tiendas especializadas en pasatiempos (*hobbies*) y librerías. Se requiere poco equipo para que un nuevo competidor entre en el mercado. ¿Cuáles estrategias debe considerar Johnson para crear barreras de entrada eficaces?

**7** ¿Por qué le preocuparía a Xerox que su nombre de marca se volviera genérico?

**8** Elabore un “Código de prácticas de negocios” para una nueva tienda de vitaminas en línea. ¿Su código tiene en cuenta la publicidad, la privacidad y a los compradores que sean menores de edad? ¿Por qué es importante la autorregulación?

## Creación de su plan de marketing

Su plan de marketing incluirá un análisis situacional basado en factores internos y externos que es probable que afecten su programa de marketing.

**1** Para resumir la información sobre los factores externos, prepare una tabla similar a la que aparece en la figura 3-2 e identifi-

que tres tendencias relacionadas con cada una de las cinco fuerzas (sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras) que tengan que ver con su producto o servicio.

**2** Cuando concluya su tabla, describa cómo cada tendencia representa una oportunidad o una amenaza para su negocio.

## Caso en video 3 Geek Squad: un negocio novedoso para un ambiente nuevo\*

### QR 3-5 Geek Squad Video Case



“En tanto haya innovación habrá nuevos tipos de caos”, explica Robert Stephens, fundador de la empresa de soporte tecnológico Geek Squad. El caos al que se refiere Stephens es la dificultad que todos hemos experimentado al tratar de mantenernos al tanto de los numerosos cambios en nuestro entorno, en particular los relacionados con computadoras, tecnología, software, comunicación y entretenimiento. En general, a los consumidores les cuesta trabajo instalar, operar y usar muchos de los productos electrónicos disponibles en la actualidad. “Se necesita tiempo para leer los manuales”, agrega Stephens. “Voy a ahorrarles ese tiempo porque los sábados me quedo en casa y los leo por ustedes”.

## LA COMPAÑÍA

La historia de Geek Squad comienza cuando Stephens, nacido en Chicago, rechazó una beca de una escuela de artes para, en cambio, obtener un título en ciencias de la computación. Mientras Stephens era estudiante, obtuvo un empleo en un laboratorio de investigación donde reparaba computadoras y también se inició como consultor. Sabía reparar televisores, computadoras y otros aparatos, aunque decidió concentrarse en las computadoras. Sus experiencias como consultor lo llevaron a darse cuenta de que casi todas las personas necesitaban ayuda en cuanto a tecnología y que apreciaban el valor de un servicio con empleados puntuales, amigables, que hablaran en un lenguaje entendible y resolvieran el problema. De este modo, con solo 200 dólares, Stephens fundó Geek Squad en 1994.

\* Geek Squad: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: Mike Sniders y Edward C. Baig, “Companies Foresee Record Electronics Sales this Year”, *USA Today*, 10 de enero de 2011, p. 8A; “3D TV Surpasses HD Sales Success”, *Broadcast*, 25 de febrero de 2011; “Ford Working with Best Buy to Offer Focus Electric Charging Station Sales and Support”, *ENP Newswire*, 10 de enero de 2011; Mary Ellen Lloyd, “Camp Teaches Power of Geekdom”, *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2007; Dean Foust, Michael Mandel, Frederick F. Jespersen y David Henry, “The Business Week 50 – The Best Performers”, *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2007, p. 58; Jessica Vascellaro, “What’s a Cellphone for? Businesses are Finding All Sorts of New Uses for Mobile Devices”, *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2007, p. R5; Cade Metz, “Just How Stupid are You? Geek Squad War Stories”, *PC Magazine*, 1 de febrero de 2006; Brad Stone, “Lore of the Geek Squad”, *Newsweek*, 20 de febrero de 2006, pp. 44; Michelle Conlin, “Smashing the Clock”, *BusinessWeek*, 11 de diciembre de 2006, p. 60; “Best Buy: How to Break Out of Commodity Hell”, *BusinessWeek*, 27 de marzo de 2006, p. 76; Pallavi Gogoi, “Meet Jane Geek”, *BusinessWeek*, 28 de noviembre de 2005, p. 94; Desiree J. Hanford, “Geek Squad is Popular at Best Buy”, *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2005, p. 1; Michelle Higgins, “Getting Your own it Department”, *The Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2004, p. Dq; [www.geeksquad.com](http://www.geeksquad.com), sitio web del Geek Squad.

Geek Squad empezó a proporcionar ayuda oportuna y eficaz en todas las necesidades de computación, sin tomar en cuenta la marca, el modelo, o el lugar de compra. Geek Squad llamaba “agentes” a sus empleados, quienes usaban uniformes que consistían en pantalón o falda negros, zapatos negros, camisa o blusa blanca, corbata negra de gancho, una credencial de identificación y un saco negro con el logotipo de Geek Squad a fin de crear una actitud de “humildad” que no resultara amenazadora para los clientes. Los agentes conducían vehículos Volkswagen Beetle blanco y negro, con un logotipo en la puerta, y sus servicios tenían un precio fijo, sin tener en cuenta el tiempo requerido para ofrecer el servicio. Los servicios de “atención en el hogar” iban desde instalar redes y limpiar de virus una computadora hasta instalar un sistema de entretenimiento, y costaban de 100 a 300 dólares. “Somos como el héroe de ‘Dragnet’, aparecemos en su casa y lo ayudamos”, señala Stephens. “También somos como ‘Los Cazafantasmas’, y existe una sensación de pseudogobierno como en ‘Hombres de negro’”.



En 2002, Geek Squad fue adquirida por Best Buy, un importante minorista de aparatos electrónicos, en cerca de tres millones de dólares. Best Buy había observado tasas de devolución muy altas para casi todos sus productos complejos. Los compradores se emocionan con los productos nuevos, los compran y llevan a casa, se frustran tratando de hacer que funcionen, y luego los regresan a la tienda y exigen un reembolso. De hecho, la investigación de Best Buy reveló que los consumidores comenzaban a ver el servicio como un elemento fundamental de la compra.

Geek Squad resultó una pareja perfecta. Los clientes de Best Buy recibieron con agrado la ayuda. Stephens fue nombrado inspector general de Geek Squad y uno de los vicepresidentes de Best Buy. Más tarde, Stephens empezó a incorporar un centro Geek Squad en cada tienda Best Buy, a instalar tiendas Geek Squad completas capaces de operar independientemente y a ofrecer asistencia telefónica las 24 horas del día. Ahora existen más de 20 mil agentes en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y China, y las tasas de devolución han disminuido entre 25 y 35%. El sitio web de Geek Squad anuncia que la compañía está “sirviendo al público, vigilando la tecnología y protegiendo al mundo”.

## EL ENTORNO CAMBIANTE

Para que existiera la necesidad de los servicios de Geek Squad fue necesario que ocurrieran muchos cambios en el entorno. Es probable que los que están por venir modifiquen el modo en el que funciona Geek Squad. Una exploración ambiental ayuda a comprender los cambios.

Los más obvios se relacionan con la tecnología. La tecnología de banda ancha inalámbrica, los televisores de alta definición, los productos de interfaz con internet y una tendencia general a interconectar computadoras, teléfonos, sistemas de entretenimiento e incluso electrodomésticos son solo algunos ejemplos de aplicaciones y productos nuevos que deben conocer los consumidores.



También hay problemas relacionados con la tecnología, como virus, *spyware*, datos perdidos y computadoras “congeladas” o inoperables. Las nuevas tecnologías también han creado una demanda de nuevos tipos de mantenimiento, como administración de contraseñas, actualizaciones del sistema operativo, limpieza del disco y desfragmentación.

Otro cambio en el entorno que contribuye a la popularidad de Geek Squad es el efectuado en los factores sociales, como la demografía y la cultura. En tiempos pasados, muchos fabricantes de artículos electrónicos y minoristas se concentraban principalmente en los hombres. No obstante, las mujeres se interesan cada día más en las computadoras y en los aparatos de entretenimiento, y según la Asociación de Consumidores de Aparatos Electrónicos, es probable que en el futuro cercano gasten más en estos mercados que los hombres. Una investigación con los clientes de Best Buy indica que las mujeres esperan un servicio personal durante la compra y la instalación después de la adquisición: exactamente el servicio que ofrece Geek Squad. La cultura estadounidense también está incorporando el concepto Geek Squad. En la serie de televisión estadounidense *Chuck*, uno de los personajes trabaja para los “Nerd Herd” en “Buy More” y el automóvil que conduce cuando se dirige a visitar a un cliente es como los de Geek Squad.

Los competidores, la economía y el entorno regulador también han influido grandemente en Geek Squad. Cuando las tiendas de descuento, como Walmart, y los fabricantes de computadoras personales, como Dell, empezaron a competir con Best Buy, Circuit City y CompUSA, se necesitaron servicios nuevos, como la instalación en casa, con el fin de crear valor para los clientes. Ahora bien, así como los cambios en la competencia crearon una oportunidad para Geek Squad, también la están llevando a otro nivel competitivo conforme Staples ha introducido su servicio EasyTech y Office Depot los servicios Tec Depot. La situación económica de los productos electrónicos sigue mejorando conforme los precios bajan y la demanda aumenta. Los consumidores compraron dos millones de televisiones con tecnología 3D en 2010 y las ventas de todos los productos electrónicos para el consumidor superaron los 180 mil millones de dólares. Por último, el entorno regulatorio sigue cambiando respecto a la transferencia electrónica de material protegido por derechos de autor, como música, películas y software. Geek Squad debe seguir de cerca los cambios para asegurarse de que su servicio cumpla con las leyes pertinentes.

## EL FUTURO PARA GEEK SQUAD

La combinación de muchos factores ambientales positivos explica el extraordinario éxito de Geek Squad. En la actualidad, repara más de tres mil PC diarias y genera ingresos por más de mil millones de dólares. Como los servicios de Geek Squad tienen un margen de utilidades alto, contribuyen al desempeño general de Best Buy, y generan tráfico hacia la tienda y lealtad a la marca. Sin embargo, para seguir creciendo, Geek Squad necesita seguir evaluando el entorno y probar métodos nuevos de creación de valor para el cliente.

Un nuevo método podría ser crear nuevas asociaciones. Por ejemplo, Geek Squad y Ford han desarrollado una asociación para ayudar a los consumidores a instalar sistemas de comunicación en los automóviles. En el futuro, Best Buy proporcionará estaciones



de carga en casa de 240 voltios para el vehículo eléctrico de Ford, el Focus. Geek Squad ofrecerá inspecciones eléctricas en instalaciones residenciales para los propietarios de los coches. Geek Squad también emplea la tecnología nueva para mejorar. Los agentes ahora utilizan un teléfono inteligente para consultar calendarios de trabajo actualizados, registrar sus horas de trabajo y aplicar pruebas de diagnóstico al equipo del cliente. Geek Squad y Best Buy están ensayando la modalidad denominada “ambiente de trabajo donde solo los resultados cuentan” sin horarios fijos ni reuniones obligatorias. Al alentar a los empleados a tomar decisiones propias de trabajo-vida, Geek Squad espera mantener elevados el estado de ánimo y la productividad.

Seguramente pronto aparecerán otros cambios y oportunidades. A pesar del éxito de Geek Squad y de la posibilidad de experimentar un crecimiento adicional, Robert Stephens es modesto y afirma: “los *geeks* tal vez hereden el mundo, pero no pretenden en absoluto gobernarlo”. (El *geek* es una persona que dedica la mayor parte de su tiempo a la tecnología y a la informática, y en consecuencia carece de las habilidades sociales necesarias para relacionarse con los demás.)

### Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los factores importantes del entorno que crearon una oportunidad para que Robert Stephens fundara Geek Squad?
- 2 ¿Qué cambios en los patrones de compra de: a) todos los clientes y b) las mujeres hicieron que la adquisición de Geek Squad fuera muy importante para Best Buy?
- 3 Con base en la información del caso y lo que sabe de aparatos electrónicos de consumo, efectúe un escaneo del entorno para Geek Squad con el fin de identificar tendencias importantes. Para cada una de las cinco fuerzas ambientales (sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras), identifique las tendencias que probablemente influyan en el futuro cercano de Geek Squad.
- 4 ¿Qué actividades promocionales recomendaría a fin de vencer a los consumidores que emplean instaladores independientes de que se cambien a Geek Squad?

wanna go home with  
**ME**  
**tonight?**  
i'm the designated driver

**IT'S THE ONE PICKUP LINE  
THAT ALWAYS WORKS.**

Budweiser thanks the 148 million American adults who have been a designated driver or gone home with one.\* It's an essential part of every night out. And it's not going unnoticed.

Go to our page on Facebook and help us show some love to the designated driver.



**RESPONSIBILITY MATTERS\***

EARN MORE AT [WWW.FACEBOOK.COM/BUDESIGNATEDDRIVER](http://WWW.FACEBOOK.COM/BUDESIGNATEDDRIVER)

\*PROJECTION BASED UPON SURVEY CONDUCTED BY  
OPINION RESEARCH CORPORATION CARAVAN® 2009



# Ética y responsabilidad social en el marketing

## 4

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar las diferencias entre comportamiento legal y comportamiento ético en el marketing.

OA2

Identificar los factores que influyen en las decisiones éticas y no éticas de marketing.

OA3

Describir los diferentes conceptos de responsabilidad social.

OA4

Reconocer el comportamiento carente de ética y socialmente irresponsable de los consumidores.

QR 4-1  
Responsibility  
Matters Ad



### ANHEUSER-BUSCH QUIERE ALGO MÁS QUE SATISFACER EL PALADAR

¿Por qué una compañía gastaría más de 830 millones de dólares desde 1982 para tratar de convencer a las personas de que no abusen de sus productos y millones de dólares más para reducir los desperdicios y los desechos sólidos? Pregúntele a Anheuser-Busch, la cervecería más grande del mundo.

Anheuser-Busch ha promovido el consumo responsable de bebidas alcohólicas durante más de dos décadas. En 1982, la compañía inició una dinámica cruzada mediante su revolucionaria campaña "Aprenda a decir cuándo" para combatir el abuso del alcohol y su consumo por menores de edad. En 1989, creó dentro de la compañía un departamento de concientización y educación del consumidor. Este departamento se encarga de elaborar y llevar a cabo programas, anuncios y alianzas que promueven el consumo responsable, ayudan a evitar el abuso de bebidas alcohólicas y a prevenir que los menores de edad las consuman. Por ejemplo, en la década pasada se distribuyó a padres y maestros más de siete millones de ejemplares de la guía *Plática familiar sobre la bebida*, publicada por la compañía. A mediados de 2011, el programa homónimo se amplió para incluir una página de Facebook (véase [www.facebook.com/ABFamilyTalk](http://www.facebook.com/ABFamilyTalk)).

En 2004, la cervecería inició un nuevo capítulo de sus actividades de concientización y educación con el lanzamiento de su campaña "La responsabilidad es importante". Este esfuerzo realiza programas de educación y concientización eficaces que promueven la moderación y las conductas responsables, como los padres que hablan con sus hijos acerca del consumo de bebidas alcohólicas a temprana edad, los adultos designados como conductores, los detallistas que piden identificación para evitar las ventas a menores, etc. Anheuser-Busch piensa que estas actividades han contribuido, desde 1982, a una disminución considerable de los accidentes causados por conductores ebrios, han impedido que los menores beban y han evitado otras formas de abuso del alcohol.

La responsabilidad en Anheuser-Busch va mucho más allá de sus exitosas iniciativas de concientización y educación sobre las bebidas alcohólicas. La compañía es defensora y patrocinadora de numerosas actividades dirigidas a preservar el ambiente natural. Un ejemplo notable es su programa masivo de reciclaje, mediante Anheuser-Busch Recycling Corporation (ABRC), que es la recicladora de latas de aluminio más importante del mundo. ABRC recicla anualmente más de 27 mil millones de latas, el equivalente a cinco latas por cada cuatro que la compañía envía a todo el mundo. La razón para fundar ABRC fue sencilla: el reciclaje voluntario reduce los desperdicios y los desechos sólidos, al mismo tiempo que se conservan los recursos naturales.

Anheuser-Busch actúa con sus programas de concientización y educación acerca de bebidas alcohólicas sobre lo que considera una obligación ética hacia sus clientes y hacia el público en general. Al mismo tiempo, las actividades de la compañía para proteger el ambiente reflejan su amplia responsabilidad social. No es de sorprender que Anheuser-Busch sea una de las "empresas más admiradas en el mundo", según la revista *Fortune*.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.beeresponsible.com](http://www.beeresponsible.com) (descargado el 2 de marzo de 2011); "Anheuser-Busch 2010 Corporate Social Responsibility Report", [anheuser-busch.com](http://anheuser-busch.com) (descargado el 15 de febrero de 2011); "America's Most Admired Companies", *Fortune*, 17 de marzo de 2011, p. 38.



# NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN EL MARKETING

La **ética** consiste en los valores y los principios morales que rigen las acciones y las decisiones de los individuos y de los grupos.<sup>2</sup> Unos y otros sirven como lineamientos sobre la manera de actuar en forma correcta y justa frente a disyuntivas morales.

## Marco ético/legal en el marketing

OA1

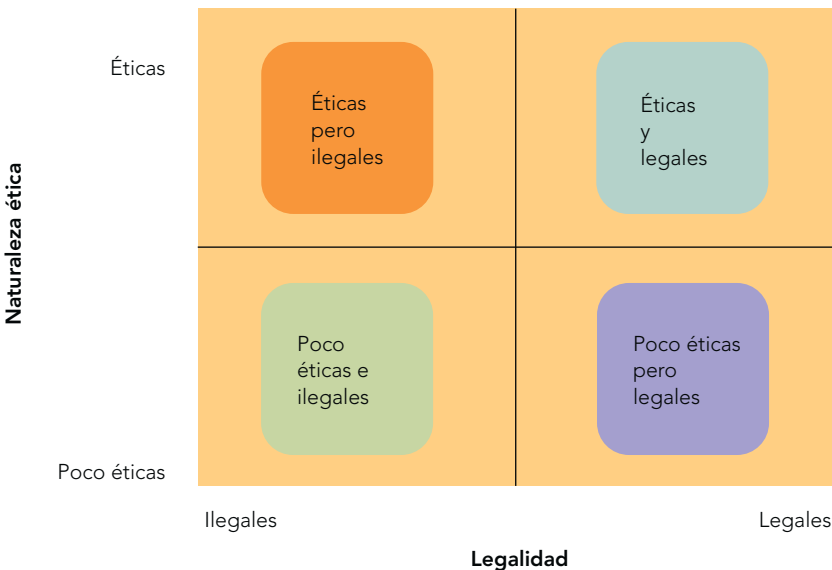
Un buen punto de partida para entender la naturaleza y la importancia de la ética es la distinción entre lo legal y lo ético en las decisiones de marketing. La **figura 4-1** ayuda a comprender la relación entre las leyes y la ética.<sup>3</sup> Mientras que esta última trata de los valores y los principios morales de las personas, las **leyes** son valores y normas sociales que se hacen valer en los tribunales. Esta distinción a veces origina la idea de que si un comportamiento está dentro de límites éticos y legales razonables, no es realmente ilegal o carente de ética. En una encuesta reciente se planteó la pregunta: “¿Es correcto eludir la ley si no se transgrede realmente?” De los hombres de negocios participantes, 61% respondió “Sí”.<sup>4</sup> ¿Cómo respondería usted a esta pregunta?

Son numerosas las situaciones en las que el juicio desempeña una función importante en la definición de los límites éticos y legales. Considere las situaciones siguientes. Después de leer cada una, asígnela a la celda de la figura 4-1 que en su opinión corresponda óptimamente a la situación en el continuo ético-legal.<sup>5</sup>

1. Más de 70 % de los médicos de la Maricopa County Medical Society (de Arizona) acordó establecer un tabulador de honorarios máximos por servicios de salud con el fin de detener la espiral creciente de los costos de atención médica. Se requirió que todos los médicos acataran esa escala como condición para ser miembros de la asociación. El Tribunal Superior de Justicia de Estados Unidos sentenció que dicho acuerdo de determinación de precios violaba la *Ley Sherman* al ser una práctica de fijación de precios, la cual es ilegal en el país. ¿Fue ética la acción de la asociación?
2. Una compañía de California vende un programa de cómputo a distribuidores de automóviles, en el cual se demuestra que a los compradores de vehículos les conviene comprar a crédito, no al contado. El programa omite el efecto del impuesto sobre la renta y subestima los intereses devengados sobre los ahorros durante el periodo del préstamo. La opción de financiamiento

**FIGURA 4-1**

Cuatro maneras de clasificar las decisiones de marketing de acuerdo con las relaciones éticas y legales.



<sup>2</sup> Para un análisis de la definición de ética, vea Patrick E. Murphy, Gene R. Laeznieak, Norman E. Bowie y Thomas A. Klein, *Ethical Marketing Basic Ethics in Action* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2005).

<sup>3</sup> Verne E. Henderson, “The Ethical Side of Enterprise”, *Sloan Management Review*, primavera de 1982, pp. 37-47; Joseph L. Badaracco, Jr., *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right y Right* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

<sup>4</sup> “Honorable?”, *Business 2.0*, febrero de 2000, p. 92.

<sup>5</sup> Roger O. Crockett, “Hauling in the Hollywood Hackers”, *Bloomberg Businessweek*, 15 de mayo de 2006, pp. 80-82; “Exporting Death”, *Time*, 13 de abril de 1998, p. 63; Ray O. Werner, “Marketing and the Supreme Court in Transition, 1982-1984”, *Journal of Marketing*, verano de 1985, pp. 97-105; Jane Bryant Quinn, “Computer Program Deceives Consumers”, *Dallas Morning News*, 2 de marzo de 1998, p. B3.



siempre se acompaña de un beneficio neto sobre la opción de pago al contado. Los empleados de la compañía de cómputo aceptan que el programa lleva a los compradores a conclusiones erróneas, pero afirman que la compañía “proporcionará lo que quieran [los distribuidores de automóviles] en tanto no vaya contra la ley”. ¿Es ética esta práctica?

3. China es el país con mayor producción de tabaco y tiene 300 millones de fumadores. Cada año fallecen alrededor de 700 mil chinos por enfermedades relacionadas con el tabaco. Se espera que la cifra aumente a más de dos millones para el año 2025. China restringe de manera legal las importaciones de tabaco. Los negociadores estadounidenses apelan al libre comercio, que permitiría a las compañías tabacaleras de Estados Unidos comercializar sus productos en China. ¿Es ética la posición comercial de China?
4. Un grupo de estudiantes universitarios grabó películas en un cine local y las subió a internet. Los estatutos federales especifican que es ilegal reproducir, distribuir o exhibir películas protegidas por derechos de autor. Luego, los estudiantes se dirigieron a amigos y familiares mediante una red de internet que les permitía descargar gratis las películas. ¿Es ético el comportamiento de los estudiantes? ¿Y lo es el de sus amigos y familiares?

¿Estas situaciones encajan en la figura 4-1 como claramente éticas y legales o como poco éticas e ilegales? Es probable que no. A medida que avance la lectura del capítulo se le pedirá que considere otras disyuntivas éticas.

### Percepciones actuales del comportamiento ético

Ha habido una protesta pública generalizada contra las prácticas éticas de los hombres de negocios.<sup>6</sup> Las encuestas de opinión pública muestran que 58% de los adultos estadounidenses considera que las normas éticas de los ejecutivos son apenas “regulares” o incluso “deficientes”; 76% considera que la falta de ética en los hombres de negocios contribuye al deterioro de las normas morales de la sociedad; entre las instituciones estadounidenses, solo al gobierno de Estados Unidos se le considera menos digno de confianza que a las compañías y se piensa que entre las ocupaciones con menor ética se encuentran la publicidad, el telemarketing y la venta de automóviles. Otras encuestas realizadas entre empleados de varias compañías confirmaron en general esa percepción pública. Cuando se les preguntó si percibían problemas éticos en su compañía, 49% respondió afirmativamente.

Existen por lo menos cuatro posibles razones por las cuales la conducta de negocios se percibe así en la actualidad. Primero, hay una mayor presión sobre los hombres de negocios para tomar decisiones en una sociedad caracterizada por sistemas de valores diversos. Segundo, hay la tendencia cada vez mayor de que grupos con valores e intereses distintos juzguen públicamente las decisiones de negocios. Tercero, han aumentado las expectativas públicas del comportamiento ético en los negocios. Cuarto, y más alarmante, el comportamiento ético en los negocios podría haber disminuido.

#### repaso de conceptos

1. ¿Qué es la ética?
2. ¿Cuáles son las cuatro posibles razones del estado actual del comportamiento ético en Estados Unidos?

## COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN EL MARKETING

### OA2

Los investigadores han identificado numerosos factores que influyen en el comportamiento ético en el marketing.<sup>7</sup> En la [figura 4-2](#) se exhiben esos factores y sus relaciones.

### Cultura y normas sociales

Como se analiza en el capítulo 3, la *cultura* es el conjunto de valores, ideas y actitudes que los miembros de un grupo de personas aprenden y comparten. De igual manera, la cultura hace las veces de una fuerza de socialización que dicta lo que moralmente es correcto y justo. Esto significa que las normas morales están relacionadas con sociedades específicas.<sup>8</sup> Estas normas

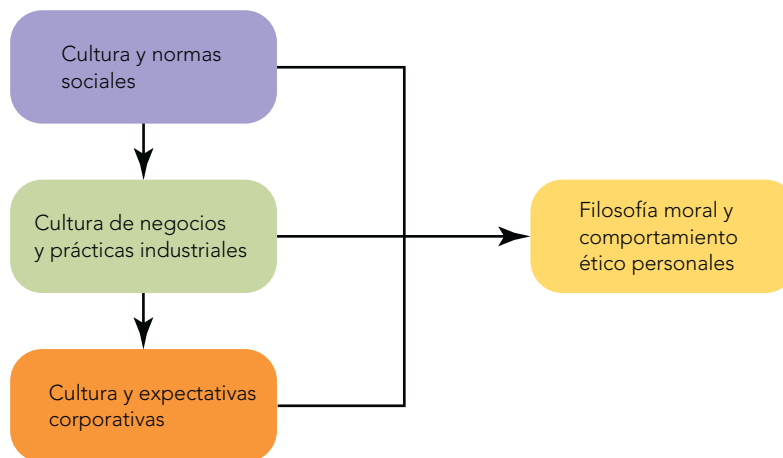
<sup>6</sup> *The 2009 National Business Ethics Survey* (Washington, DC: Ethics Resource Center 2009); “Nurses Top Honesty and Ethics List for 11<sup>th</sup> Year”, [gallup.com](http://gallup.com), 3 de diciembre de 2010.

<sup>7</sup> Veá, por ejemplo, Linda K. Trevino y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Get It Right*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2011).

<sup>8</sup> Thomas Donaldson, “Values in Tension: Ethics Away from Home”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1996, pp. 48-62.

**FIGURA 4-2**

Esquema para comprender el comportamiento ético. Cada una de estas influencias tendrá un efecto sobre la conducta ética en el marketing.



con frecuencia reflejan las leyes y los reglamentos que influyen en el comportamiento social y económico, lo cual genera disyuntivas morales. Las compañías que compiten en el mercado global reconocen este hecho. Considere UPS, la mayor empresa de entrega de paquetes, que opera en más de 200 países y territorios de todo el mundo.<sup>9</sup> Según el coordinador de ética y cumplimiento de la compañía, “aunque los idiomas y las culturas del mundo son diferentes, en UPS no cambiamos nuestras normas éticas. Nuestro programa ético es de naturaleza global”. No es de sorprender que UPS esté clasificada consistentemente como una de las compañías más éticas del mundo.

Los valores y actitudes sociales también afectan las relaciones éticas y legales entre individuos, grupos, empresas y organizaciones. Considérese la copia de obras con derechos de autor, marcas registradas o patentes de otra persona o entidad. A estos elementos se les considera como propiedad intelectual. Su uso no autorizado es poco ético e ilegal en Estados Unidos y en otros países, y da como resultado multas y prisión para los infractores. Los propietarios de los derechos también pierden. Por ejemplo, las ventas anuales perdidas por el robo de la propiedad intelectual representan 12.5 mil millones de dólares en la industria de la música, 20.5 mil millones de dólares en la industria cinematográfica y 51 mil millones de dólares en la industria del software.<sup>10</sup> A su vez, las ventas perdidas resultan en pérdida de trabajos, regalías, salarios e impuestos.

Pero, ¿qué decir de una persona que descarga de internet o de redes punto a punto música, películas y software protegidos por los derechos de propiedad, sin pagar al propietario de los derechos? ¿Este acto es ético o carente de ética? Depende de a quién se le pregunte. Las encuestas realizadas entre la población de Estados Unidos indican que la mayoría considera poco éticos estos hechos. Sin embargo, solo una tercera parte de los estudiantes universitarios estadounidenses los califica así.<sup>11</sup>

## Cultura de negocios y prácticas industriales

La cultura social es la base para entender el comportamiento moral en las actividades de negocios. La *cultura de negocios* “comprende las reglas del juego efectivas, los límites entre el comportamiento competitivo y el carente de ética, [y] los códigos de conducta en los tratos de negocios”.<sup>12</sup> Los consumidores han presenciado numerosos casos en los que la cultura de negocios ha salido mal parada en los ramos del corretaje bursátil (uso de información privilegiada), de las pólizas de seguros (prácticas de venta engañosas) y de defensa (sobornos). La cultura de negocios afecta la cultura ética tanto en la relación de intercambio entre vendedores y compradores como en el comportamiento competitivo entre vendedores.

**Ética de los intercambios** El proceso de intercambio es parte central del concepto de marketing. Los intercambios éticos entre compradores y vendedores deben hacer que ambas partes salgan ganando después de una transacción.

<sup>9</sup> Ethisphere Institute, “2010 World’s Most Ethical Companies”, [ethiosphere.com](http://ethiosphere.com), marzo de 2010.

<sup>10</sup> Estas estadísticas se obtuvieron de la Recording Industry Association of America ([www.riaa.com](http://www.riaa.com)), de la Motion Picture Association of America ([www.mpa.com](http://www.mpa.com)) y de la Business Software Alliance ([www.bsa.org](http://www.bsa.org)).

<sup>11</sup> June Jamich Parsons y Dan Oja, *Computer Concepts 2010* (Florence KY: Cengage Publishing, 2009), p. 171.

<sup>12</sup> Vern Terpstra y Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business*, 3a. ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 1991), p. 12.



La Comisión Federal de Comercio (FTC) desempeña una función importante al enseñar a los consumidores y a las empresas la importancia de la privacidad de la información personal en internet. Las iniciativas de la FTC se detallan en el sitio web de esta dependencia.

**Comisión Federal de Comercio**  
[www.ftc.gov](http://www.ftc.gov)

Hasta antes de la década de 1960, el concepto legal **caveat emptor** (por cuenta y riesgo del comprador) prevalecía en la cultura de negocios estadounidense. En 1962, el presidente John F. Kennedy presentó una **Declaración de derechos de los consumidores**, que reglamentaba la ética de los intercambios entre compradores y vendedores. Los consumidores tenían derecho a: 1) la seguridad, 2) estar informados, 3) elegir y 4) ser escuchados. Los consumidores esperan y suelen exigir que se defiendan estos derechos, al igual que las empresas estadounidenses.

El *derecho a la seguridad* se manifiesta en normas de seguridad industriales y federales para muchos productos que se venden en Estados Unidos. De hecho, la Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor de Estados Unidos supervisa sistemáticamente las características de seguridad de unos 15 mil productos. Sin embargo, hasta los esfuerzos más cuidadosos para obtener productos seguros no prevén todas las posibilidades. De hecho, las demandas personales y el daño a la propiedad por incidentes en la seguridad de los productos cuestan a las empresas más de 700 mil millones de dólares anuales. Considérese el caso de las baterías utilizadas en las computadoras laptop y notebook. Dell

Inc. se enteró de que las baterías de iones de litio, fabricadas por Sony Energy Devices Corp. de Japón, representaban un riesgo de incendio para los consumidores. La compañía recuperó 2.7 millones de baterías y las reemplazó antes de que ocurrieran lesiones personales.<sup>13</sup>

El *derecho a la información* significa que los mercadólogos tienen la obligación de dar a los consumidores información completa y precisa acerca de los productos y servicios, pero eso no siempre ocurre. Este derecho también se aplica a las solicitudes de información personal en internet y a su uso ulterior por los mercadólogos.<sup>14</sup> Un estudio de la FTC sobre sitios web indica que 92% colecta información personal de los consumidores, como dirección de correo electrónico, número telefónico, hábitos de compra y datos financieros. Sin embargo, apenas dos tercios de esos sitios informan a los consumidores qué hacen con la información una vez obtenida. La FTC desea algo más que los avisos de confidencialidad publicados, en los que simplemente se informa a los consumidores sobre la política de uso de datos de la compañía, que según los críticos suele ser vaga, generadora de confusión o demasiado legalista para entenderla. Es un punto de vista que comparten dos tercios de los consumidores, a quienes preocupa proteger su información personal en línea. El derecho de los consumidores a la información ha generado numerosas leyes federales en Estados Unidos, como la *Ley sobre Protección de la Privacidad en Línea de los Niños* (1998), e iniciativas de autorregulación que limitan la revelación de información personal.

En cuanto al *derecho a elegir*, actualmente, para tener en existencia productos nuevos, muchas cadenas de supermercados exigen a los fabricantes *slotting allowances* —una cantidad a pagar por la introducción de un nuevo producto— en forma de efectivo o de bonificación en producto.<sup>15</sup> Esa práctica podría limitar la disponibilidad de nuevos productos para los consumidores e interferiría su derecho a elegir. Un crítico de dicha práctica comenta: “Si hubiera existido unos cuantos años atrás, no existirían la granola, el té de hierbas ni el yogur”.

Por último, el *derecho a ser escuchado* significa que los consumidores deben tener acceso a quienes elaboran políticas públicas concernientes a quejas sobre productos y servicios. Este derecho se ilustra con las limitaciones impuestas a la práctica del telemarketing. Las quejas de los consumidores acerca de llamadas reiteradas y a altas horas de la noche originaron la *Ley sobre Protección del Usuario de Servicios Telefónicos* (1991). La FTC estableció en 2003 el Not Call Registry (Registro No Llame) para los consumidores que no quieren recibir llamadas no solicitadas de telemarketing. En la actualidad, más de 191 millones de números de teléfonos en Estados Unidos están incluidos en ese registro, administrado por la FTC. Una empresa de telemarketing puede ser multada con 16 mil dólares por cada llamada hecha a un teléfono de ese registro.

<sup>13</sup> Hukari, Kane, “Recall Shows Battery Limits”, *The Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2006, p. A13; “Dell Announces Recall of Notebook Computer Batteries Due to Fire Hazard”, U.S. Consumer Product Safety Commission Press Release, 15 de agosto de 2006.

<sup>14</sup> Timothy Muris, “Protecting Consumers’ Privacy”, [www.FTC.gov](http://www.FTC.gov) (descargado el 3 de enero de 2007).

<sup>15</sup> Para un examen exhaustivo de las tarifas de espacios en radio y televisión, vea Paul N. Bloom, Gregory T. Gundlach y Joseph P. Cannon, “Slotting Allowances y Fees: Schools of Thought y Views of Practicing Managers”, *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 92-109. Vea también K. Sudhir y Vithala R. Rao, “Do Slotting Allowances Enhance Efficiency or Hinder Competition?”, *Journal of Marketing Research*, mayo de 2006, pp. 137-153.

# Toma de decisiones responsables > > > > ética

## Conciencia corporativa en la guerra de las colas

Suponga que usted es un ejecutivo importante de Pepsi-Cola y que un empleado de Coca-Cola le ofrece en venta el plan de marketing y una muestra del nuevo producto de Coca-Cola a un precio moderado. ¿Lo compraría a sabiendas de que Pepsi-Cola obtendría una importante ventaja competitiva en la guerra de las colas?

Cuando se planteó esta pregunta en una encuesta en línea entre ejecutivos de marketing y publicidad, 67% dijo que compraría el plan y la muestra del producto si no hubiera repercusiones. ¿Qué hizo realmente Pepsi-Cola cuando ocurrió esta oferta? La empresa se comunicó de inmediato con Coca-Cola, la cual contactó al FBI. Un agente encubierto pagó como anticipo a la empleada 30 mil dólares en efectivo, guardados en una caja de galletas de las que utilizan las niñas exploradoras, y luego arrestó a la empleada y a



de 40 mil dólares. Sus cómplices fueron sentenciados a cinco años de prisión.

sus cómplices. Al hablar del incidente, un vocero de Pepsi-Cola dijo: "Solo hicimos lo que haría cualquier empresa responsable. La competencia debe ser intensa, pero siempre justa y legal".

¿Por qué 33% de los participantes en la encuesta dijo que rechazaría la oferta? Casi todos estos dijeron que preferirían competir de manera ética para poder dormir tranquilos. Según un ejecutivo de una agencia de publicidad que rechazaría la oferta dijo: "Las repercusiones van más allá de las posibles acusaciones de espionaje. Mientras tengamos conciencia, habrá repercusiones".

¿Qué ocurrió con la empleada de Coca-Cola? Fue sentenciada a ocho años de prisión y obligada a pagar una restitución

**Ética de la competencia** La cultura de negocios también afecta el comportamiento ético en el área de la competencia. Son comunes dos tipos de conducta poco ética: 1) espionaje industrial y 2) soborno.

El **espionaje industrial** es la obtención clandestina de secretos industriales o de información poseída o controlada de manera privada acerca de los competidores de una compañía.

Es una práctica ilegal y poco ética que causa penalidades graves para la persona o entidad que la emprende. Entre las actividades de espionaje se incluyen allanamiento, robo, fraude, tergiversación, grabación de conversaciones telefónicas, revisión de la basura de los competidores y violaciones con cláusulas de no competencia a acuerdos de empleo escritos e implícitos. Más de la mitad de las compañías estadounidenses y canadienses más grandes ha descubierto algún tipo de espionaje, que les cuesta 300 mil millones de dólares en ventas perdidas al año.<sup>16</sup>

El espionaje industrial tiene mayor prevalencia en las industrias de alta tecnología, como: electrónica, de productos químicos especializados, de equipo industrial, aeroespacial y farmacéutica, donde los conocimientos técnicos y los secretos industriales separan a los líderes del ramo de sus seguidores. Sin embargo, el espionaje puede ocurrir en cualquier actividad, ¡incluso en la industria refresquera! Lea en la sección "Toma de decisiones responsables" el modo en el que respondió Pepsi-Cola a una oferta para obtener información confidencial de los planes de marketing de su archirrival.<sup>17</sup>

La segunda forma de comportamiento competitivo carente de ética consiste en dar o recibir sobornos o comisiones ilegales. Es frecuente que estos se disfrazen en forma de regalos, honorarios de consulta y favores. Esta práctica es más común en el marketing de negocios o en el de gobierno que en el marketing de consumo.

En general, el soborno es más evidente en las ramas de actividad donde la competencia es más intensa y en países con desarrollo económico poco avanzado. Según un estudio reciente de las Naciones Unidas, 15% de las compañías de los países industrializados tiene que pagar sobornos para obtener o conservar negocios. En Asia, tal cifra llega a 40%. En los países de Europa oriental, 60% de las compañías debe pagar sobornos para hacer negocios. Un estudio reciente con ejecutivos de marketing global de alto nivel reveló que Somalia es el país con mayores probabilidades de que el soborno permita obtener o retener negocios, mientras que

<sup>16</sup>Hedich Nasheri, *Economic Espionage and Industrial Spyng* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2005).

<sup>17</sup>"Coke Employee Faces Charges in Plot to Sell Secrets", *The Wall Street Journal*, 6 de julio de 2006, p. B6; "Do the Right Thing? Not with a Rival's Inside Info", *Advertising Age*, 17 de julio de 2006, p. 4; "You Can't Beat the Real Thing", *Time*, 17 de julio de 2006, pp. 10-11.



# Actividades en línea

## El índice de percepciones de corrupción

El soborno como medio para ganar y conservar negocios varía mucho entre los países. Transparencia Internacional periódicamente realiza encuestas entre empleados de empresas e instituciones multinacionales y analistas políticos a fin de clasificar a los países con base en el nivel de sobornos percibido para ganar o conservar negocios. Para obtener la clasificación más reciente, visite el sitio web de Transparencia Internacional en [www.transparency.org](http://www.transparency.org) y haga clic en Corruption Perceptions Index.

Desplácese por este índice para averiguar en qué lugar de la clasificación mundial se halla Estados Unidos, así como tam-

bién sus vecinos, México y Canadá. ¿Encontró algunas sorpresas? ¿Qué países aparecen en el primero y el último lugar en la clasificación más reciente?



en Dinamarca, Nueva Zelanda y Singapur las probabilidades son mínimas.<sup>18</sup> Transparencia Internacional es una organización dedicada a detectar sobornos en todo el mundo. Visite el sitio web de esta organización, descrito en la sección “Actividades en línea”, y vea la clasificación más reciente de los países en cuanto a esta práctica.

La prevalencia del espionaje industrial y del soborno en el marketing internacional han originado leyes para detener esas prácticas. En Estados Unidos hay dos leyes de importancia para enfrentarlas: la *Ley sobre Espionaje Económico* (1996) y la *Ley sobre Prácticas Corruptas Internacionales* (1977). Ambas se detallarán en el capítulo 7.

## Cultura y expectativas corporativas

Un tercer factor de influencia en las prácticas éticas es la *cultura corporativa*, que es el conjunto de valores, ideas y actitudes aprendidos y compartidos por los miembros de una organización. La cultura de una compañía se muestra en la forma de vestir (“No usamos corbatas”), los eslóganes (“A la manera de IBM”) y la forma de trabajar (trabajo de equipo) de los empleados. La cultura también es evidente en las expectativas de comportamiento ético presentes en códigos de ética formales y en las acciones éticas de los altos directivos y de los compañeros de trabajo.

**Códigos de ética** Un **código de ética** es un documento formal en el que se establecen los principios éticos y las normas de conducta. Se calcula que 86% de las compañías estadounidenses tiene algún tipo de código de ética y que una de cada cuatro compañías grandes cuenta con ejecutivos encargados de la ética corporativa. Los códigos de ética y los comités de ética comúnmente abordan las contribuciones que se dan a funcionarios gubernamentales y a partidos políticos, las relaciones con clientes y proveedores, los conflictos de intereses y la exactitud en la contabilidad.

Por ejemplo, en United Technologies, 400 funcionarios de práctica de negocios distribuyen el código de ética de la compañía, traducido a 24 idiomas, a más de 200 mil empleados que trabajan para este gigante de la defensa e ingeniería en 180 países. En 2008, United Technologies despidió a 357 empleados por violar el código de ética.<sup>19</sup>

Sin embargo, un código de ética pocas veces basta para garantizar el comportamiento ético. Coca-Cola tiene un código de ética que hace hincapié en que sus empleados observen una conducta ética. Sin embargo, eso no impidió que algunos de ellos manipularan los resultados de una prueba de mercado de una bebida congelada a fin de quitar clientes a Burger King. Después, Coca-Cola aceptó pagar a Burger King y a sus operadoras más de 20 millones de dólares para resolver el asunto.<sup>20</sup>

La falta de especificidad es una de las razones principales para que se violen los códigos de ética. Los empleados frecuentemente deben juzgar si un comportamiento dado es realmente ético o no. La American Marketing Association ha enfrentado ese problema proporcionando un código de ética detallado, el cual debe ser acatado por todos sus miembros. Esta declaración aparece en la [figura 4-3](#).

<sup>18</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org) (descargado el 10 de marzo de 2011).

<sup>19</sup> Trevino y Nelson, *Managing Business Ethics*.

<sup>20</sup> “Coca-Cola Unit Head Resigns After Rigged Test”, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) (descargado el 25 de agosto de 2003).

## DECLARACIÓN DE ÉTICA DE LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

### Introducción

La American Marketing Association se compromete a promover las normas y los valores éticos profesionales más altos entre sus integrantes. Las normas son estándares de conducta establecidos que la sociedad o las organizaciones de profesionales, o ambas, demandan y mantienen. Los valores representan el concepto colectivo de lo que las personas consideran deseable, importante y moralmente adecuado. Son los criterios para evaluar las acciones de los demás. Los mercadólogos deben reconocer que no solo sirven a sus empresas, sino que también actúan como representantes de la sociedad al crear, facilitar y ejecutar las transacciones eficaces y eficientes, que son parte de la economía. En esta función, deben aplicar las *normas* éticas más altas de los profesionales practicantes y los *valores* éticos que su responsabilidad entraña para con los *stakeholders* o grupos de interés (por ejemplo, clientes, empleados, inversionistas, intermediarios, organismos reguladores y la comunidad).

### Normas generales

1. Los mercadólogos no deben causar daño. Esto significa hacer el trabajo para el cual fueron adecuadamente capacitados con el fin de agregar valor a sus organizaciones y clientes. También significa acatar todas las leyes y reglamentos aplicables e incorporar estándares éticos altos en las decisiones que tomen.
2. Los mercadólogos deben fomentar la confianza en el sistema de marketing. Es decir, que los productos lleven a cabo, de la manera más eficiente, las funciones para las que se concibieron y promovieron. Requiere que las comunicaciones de marketing acerca de los bienes y servicios no sean intencionalmente falsas o engañosas. Sugiere el establecimiento de relaciones

que hagan posible el ajuste equitativo o la solución de las quejas del cliente, o ambos a la vez. Asimismo, implica esforzarse de buena fe y con un trato justo para contribuir a la eficacia del proceso de intercambio.

3. Los mercadólogos deben adoptar, comunicar y practicar los valores éticos fundamentales que mejorarán la confianza del consumidor en la honestidad del sistema de intercambio del marketing. Estos valores *básicos* son intencionalmente ambiciosos e incluyen honestidad, responsabilidad, imparcialidad, respeto, apertura y conducta ciudadana.

### Valores éticos

**Honestidad:** Ser sinceros y rectos en nuestro trato con clientes y grupos de interés.

- Diremos la verdad en todas las situaciones y en todo momento.
- Ofreceremos productos de valor que sirvan para lo que se afirma en nuestras comunicaciones.
- Supliremos nuestros productos si no rinden los beneficios declarados.
- Cumpliremos nuestros compromisos y promesas, explícitos e implícitos.

**Responsabilidad:** Aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing.

- Realizaremos esfuerzos tenaces para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- No aplicaremos coerción sobre los grupos de interés.
- Reconoceremos las obligaciones sociales ante los grupos de interés surgidas de un mayor poder de marketing y económico.
- Aceptaremos nuestros compromisos especiales con los segmentos económicamente vulnerables del mercado, como niños y ancianos, y con otras personas en situación de desventaja.

### FIGURA 4-3

Declaración de ética de la American Marketing Association.

American Marketing Association

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

**Comportamiento ético de la alta gerencia y de los compañeros de trabajo** Una segunda razón para no acatar los códigos de ética es el comportamiento percibido de los altos directivos y los compañeros de trabajo.<sup>21</sup> Observar y evaluar la forma en la que unos u otros responden al comportamiento poco ético resulta importante en las acciones individuales. En un estudio reciente con ejecutivos de negocios, se encontró que 40% había recompensado de manera implícita o explícita el comportamiento carente de ética. Además, 31% de los empleados que rehusaron involucrarse en dicho comportamiento fue castigado, de manera directa o con una disminución de su estatus en la compañía.<sup>22</sup> Está claro que las disyuntivas éticas frecuentemente originan conflictos personales y profesionales. Por esto, en numerosos estados de la Unión Americana han sido aprobadas leyes que protegen a los **informantes**, es decir, los empleados que notifican acciones poco éticas o ilegales de sus patrones.

### Filosofía moral personal y comportamiento ético

En última instancia, las decisiones éticas se basan en la filosofía moral personal de quien las toma. La filosofía moral se aprende en el proceso de socialización con amigos y familiares, así como por medio de la educación formal. También recibe influencia de las culturas social, de negocios y corporativa en las que esté inmersa la persona. Dos filosofías morales perso-

<sup>21</sup> *The 2009 National Business Ethics Survey*.

<sup>22</sup> "Critics Blow Whistle on Law", *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, pp. B1, B11; "Whistleblowers: Tales from the Back Office", *The Economist*, 25 de marzo de 2006, p. 67.

**Imparcialidad:** Tratar de equilibrar con equidad las necesidades del comprador y los intereses del vendedor.

- Representaremos nuestros productos de manera clara en la venta, publicidad y otras formas de comunicación; esto incluye evitar la promoción falsa, errónea y engañosa.
- Rechazaremos las manipulaciones y las tácticas de ventas que dañen la confianza del cliente.
- No participaremos en tácticas de fijación de precios depredadoras ni fraudulentas.
- No participaremos a sabiendas en conflictos de intereses.

**Respeto:** Reconocer la dignidad humana básica de todos los grupos de interés.

- Valoraremos las diferencias individuales y al mismo tiempo evitaremos estereotipar a los clientes o a grupos demográficos, o bien mostrarlos (por ejemplo, por género, raza, orientación sexual) de manera negativa o deshumanizante en nuestras promociones.
- Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y haremos todos los esfuerzos razonables para observar y mejorar su satisfacción de manera constante.
- Haremos un esfuerzo especial por comprender a los proveedores, intermediarios y distribuidores de otras culturas.
- Reconoceremos en forma apropiada las contribuciones a nuestras tareas de marketing provenientes de otros, como consultores, empleados y compañeros de trabajo.

**Apertura:** Crear transparencia en nuestras operaciones de marketing.

- Nos esforzaremos por comunicarnos de manera clara con todos nuestros grupos de interés.
- Aceptaremos la crítica constructiva de nuestros clientes y de otros grupos de interés.

- Explicaremos los riesgos importantes de un producto o servicio, la sustitución de componentes u otras eventualidades previsibles que pudieran afectar a los clientes o a su percepción de la decisión de compra.
- Revelaremos por completo los precios de lista, los términos de financiamiento, así como también los acuerdos y ajustes de precios disponibles.

**Conducta ciudadana:** Cumplir las responsabilidades económicas, legales, filantrópicas y sociales que sirvan a los grupos de interés de manera estratégica.

- Nos esforzaremos por proteger el ambiente natural en la ejecución de las campañas de marketing.
- Compensaremos a la comunidad mediante actividades voluntarias y donativos.
- Trabajaremos para contribuir al mejoramiento general del marketing y a su reputación.
- Estimularemos a los participantes en la cadena de suministro para asegurar que el comercio sea justo para todos los participantes, incluidos los productores de los países en vías de desarrollo.

### Implementación

*Por último, reconocemos que cada sector de una industria y disciplina secundaria del marketing (por ejemplo, investigación de mercados, comercio electrónico, venta directa, marketing directo, publicidad) tiene sus propios problemas específicos que requieren políticas y comentarios. Mediante los vínculos del sitio web de la AMA es posible consultar una serie de dichos códigos. Recomendamos a todos estos grupos que elaboren o refinen los códigos de ética específicos de su industria y disciplina para complementar estas normas y valores generales.*

nales prominentes tienen efecto directo en la práctica del marketing: 1) idealismo moral y 2) utilitarismo.

**Idealismo moral** El **idealismo moral** es la filosofía moral personal que considera como universales ciertos derechos y obligaciones individuales, sin importar el resultado. Esta filosofía se plasma en la Declaración de Derechos de los Consumidores de Estados Unidos y la favorecen los filósofos morales y los grupos de interés de los consumidores. Por ejemplo, el derecho de saber se aplica a los probables defectos de un automóvil relacionados con la seguridad.

Esta filosofía también se aplica a las obligaciones éticas. Una obligación ética fundamental es no causar daño. La observancia de este deber fue la causa de la reciente decisión tomada por los ejecutivos de 3M de interrumpir la producción de un compuesto químico que la compañía había fabricado durante casi 40 años. No se conocían efectos dañinos en la salud o en el ambiente por parte de esa sustancia usada en muy diversos productos: como bolsas de alimento para mascotas, envolturas de caramelos, tapetes y el popular protector de telas Scotchgard de 3M. Sin embargo, la compañía descubrió que aparecía en cantidades muy pequeñas en seres humanos y animales de todo el mundo y que se acumulaba en los tejidos. Al suponer que el compuesto podría ser dañino en dosis altas, 3M detuvo voluntariamente su producción, sabedora de que esta acción le representaría una pérdida potencial de 200 millones de dólares en ventas anuales.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> “Scotchgard Working Out Recent Stain on Its Business”, [Mercurynews.com](http://Mercurynews.com) (descargado el 22 de junio de 2003).



¿Qué tiene que ver Scotchgard de 3M con la ética, la responsabilidad social y una pérdida de 200 millones de dólares en ventas anuales? Entérese en el texto.

**Utilitarismo** Otra perspectiva de la filosofía moral es el **utilitarismo**, en el que la filosofía moral personal se enfoca en “el mayor bien para el mayor número”, mediante la evaluación de los costos y beneficios de las consecuencias del comportamiento ético. Si los beneficios son mayores que los costos, entonces el comportamiento es ético; en caso contrario, es falto de ética. El utilitarismo es la filosofía implícita en los fundamentos económicos del capitalismo, por lo que no es de sorprender que sea abrazada por muchos ejecutivos de negocios y estudiantes.<sup>24</sup>

El pensamiento utilitarista resultó evidente en el marketing de la fórmula infantil Good Start de Nestlé Food Corporation, vendida por Carnation Company de Nestlé. Esta fórmula, que se promovía como hipoalérgica, se diseñó para evitar o reducir los cólicos provocados por la reacción alérgica de los lactantes a la leche de vaca, un problema que ocurre en 2% de los bebés. Sin embargo, algunos lactantes con alergia grave a la leche experimentaron efectos secundarios graves después de consumir Good Start, como vómito convulsivo. Tanto médicos como padres señalaron que la afirmación de que la leche era hipoalérgica resultaba engañosa, por lo que la Food and Drug Administration se puso a estudiar el asunto. Un vicepresidente de Nestlé defendió tal afirmación y el producto diciendo: “No entiendo por qué nuestro producto debe funcionar en 100% de los casos. Si hubiéramos querido decir que es infalible, lo habríamos calificado de ‘no alérgico’. En vez de ello, señalamos que era hipoalérgico, o sea, poco alérgico”.<sup>25</sup> Al parecer, los directivos de Nestlé creyeron que muchos lactantes alérgicos se beneficiarían con Good Start: “el mayor beneficio para el mayor número”. Sin embargo, prevalecieron otros puntos de vista y dicha afirmación tuvo que eliminarse de la etiqueta del producto.

La valoración de la naturaleza de la ética, aunada a un entendimiento básico de por qué surge el comportamiento falto de ética, alerta a las personas sobre cuándo y cómo existen disyuntivas éticas en las decisiones de marketing. En última instancia, el comportamiento ético corresponde al individuo, si bien sus consecuencias afectan a muchas personas.

### repaso de conceptos

3. ¿Qué derechos contiene la Declaración de Derechos de los Consumidores?
4. ¿Qué tipos de actividades se incluyen en el espionaje industrial?
5. ¿Qué significa el término “idealismo moral”?

## COMPRENSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARKETING

OA3

Como se explicó en el capítulo 1, el concepto de “marketing social” pone de relieve la responsabilidad social del marketing, no solo satisfaciendo las necesidades de los consumidores, sino también haciendo posible el bienestar social. **Responsabilidad social** significa que las organizaciones son parte de la sociedad y deben rendirle cuentas de sus acciones. Al igual que en el caso de la ética, es difícil lograr el consenso respecto a la naturaleza y el alcance de la responsabilidad social, dada la diversidad de valores en las culturas social, de negocios y corporativa.

### Tres conceptos de responsabilidad social

En la [figura 4-4](#) aparecen tres conceptos de la responsabilidad social: 1) responsabilidad de obtener ganancias, 2) responsabilidad hacia los grupos de interés y 3) responsabilidad social.

**Responsabilidad de obtener ganancias** La *responsabilidad de obtener ganancias* sostiene que las compañías tienen un deber sencillo: maximizar las utilidades para sus propietarios o accionistas. Este punto de vista lo expresa el Premio Nobel Milton Friedman: “Las empresas tienen una y solo una responsabilidad social: usar sus recursos y realizar actividades concebidas para aumentar las utilidades, siempre y cuando sean respetadas las reglas del

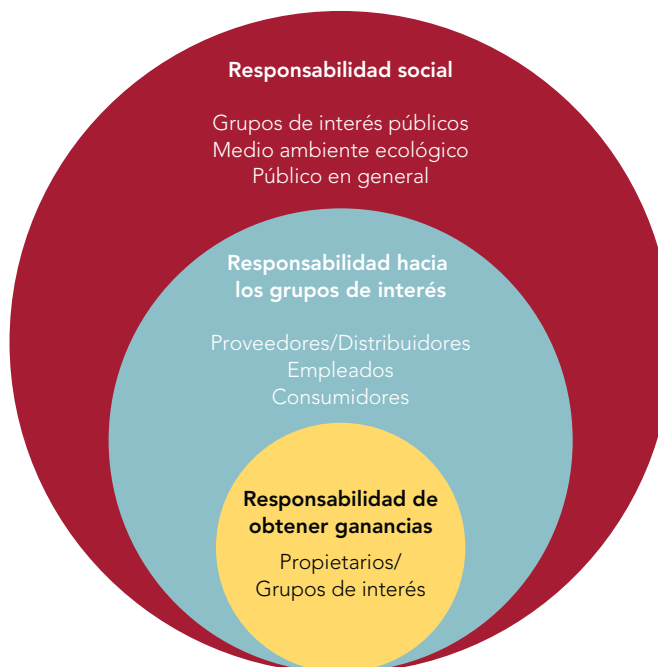
<sup>24</sup> James Q. Wilson, “Adam Smith on Business Ethics”, *California Management Review*, otoño de 1989, pp. 57-72.

<sup>25</sup> Alix M. Freedman, “Bad Reaction: Nestlé’s Bid to Crash Baby-Formula Market in U.S. Stirs a Row”, *The Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1989, pp. A1, A6; “Nestlé to Drop Claim on Label of Its Formula”, *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 1989, p. B5.



**FIGURA 4-4**

Tres conceptos de responsabilidad social. Cada uno se relaciona con grupos de interés particulares. A menudo surgen conflictos en el proceso que busca satisfacer a todos los grupos de interés al mismo tiempo.



juego, es decir, participar en la competencia libre y abierta sin engaños ni fraude”.<sup>26</sup> Genzyme, el fabricante de Cerezyme, un fármaco para tratar un padecimiento genético conocido como “enfermedad de Gaucher”, el cual afecta a 20 mil personas en todo el mundo, es una empresa que ha sido criticada por adoptar evidentemente este punto de vista en sus prácticas de fijación de precios. La compañía cobra hasta 170 mil dólares por un año de tratamiento con el fármaco. Un vocero de la compañía argumentó que la compañía gasta 150 millones de dólares anuales para fabricar Cerezyme y que regala el medicamento a los pacientes que no cuentan con seguro médico. La compañía invirtió mucho en investigación durante varios años para producir el medicamento, y las utilidades que produce son reinvertidas en sus programas actuales de investigación y desarrollo (R&D).<sup>27</sup>

**Responsabilidad hacia los grupos de interés (stakeholders)** Las críticas por la búsqueda de utilidades han originado un concepto más amplio de responsabilidad social. La *responsabilidad hacia los grupos de interés* se enfoca en la obligación que las organizaciones tienen con los grupos que participan en el logro de sus propósitos. Estos grupos de interés son clientes, empleados, proveedores y distribuidores. Source Perrier, S.A., proveedora del agua Perrier, cumplió con esa responsabilidad cuando retiró del mercado 160 millones de garrafones de agua en 120 países, después de identificar rastros de un compuesto tóxico en 13 garrafones. Esta acción costó a la compañía 35 millones de dólares, además de pérdidas en ventas por 40 millones más. Aunque la concentración de la sustancia no era dañina para los seres humanos, el presidente de la compañía consideró que actuaba en bien de los intereses de los consumidores, distribuidores y empleados de la compañía al eliminar “la menor duda, por mínima que sea, sobre la imagen de calidad y pureza de nuestro producto”, y lo logró.<sup>28</sup>

No considerar a los grupos de interés en general de una compañía tiene consecuencias negativas. Por ejemplo, se criticó mucho a los ejecutivos de Toyota Motor Corporation por la forma en la que respondían a las demandas de seguridad de determinadas marcas de su empresa. A estos automóviles se les relacionó con una falla en los aceleradores, que provocaba que se atascaran y produjeran repentinos problemas de aceleración. Bajo la presión de la National Highway Traffic Safety Administration, la compañía llevó a cabo la revisión de unos

<sup>26</sup> Harvey S. James y Farhad Rassekh, “Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society”, *Business Ethics Quarterly*, julio de 2000, pp. 659-674.

<sup>27</sup> “Cost of Living”, *The Economist*, 1 de marzo de 2003, p. 60.

<sup>28</sup> “Perrier-Overresponding to a Crisis”, en Robert F. Hartley, *Marketing Mistakes and Successes*, 10a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2006), pp. 119-130.

nueve millones de autos en todo el mundo. Después de eso, las ventas de Toyota disminuyeron, lo cual afectó a sus empleados, proveedores, grupos de interés y distribuidores.<sup>29</sup>

**Responsabilidad social** Un concepto aún más amplio de responsabilidad social ha surgido en años recientes. Esta *responsabilidad social* es la obligación que las organizaciones tienen con: 1) la preservación del ambiente ecológico y 2) el público en general. Hoy, el énfasis recae en la **triple responsabilidad de resultados** (balance financiero, ambiental y social), es decir, el reconocimiento de la necesidad de que las organizaciones mejoren al mismo tiempo el estado de las utilidades, del planeta y de las personas, si quieren lograr un crecimiento sustentable y de largo plazo.<sup>30</sup> El creciente interés en el marketing verde hace que tanto este como las auditorías sociales y el desarrollo sustentable reflejen este reconocimiento.

El **marketing verde** engloba los esfuerzos de marketing para producir, promover y vender productos que no dañen al ambiente, y asume muchas formas.<sup>31</sup> En 3M, las oportunidades de desarrollo de productos emanan tanto de la investigación de los consumidores como de su programa “La prevención de la contaminación es rentable”. En este programa se les pide a los empleados sugerencias sobre cómo disminuir la contaminación y reciclar materiales. Desde 1975, el programa ha generado más de ocho mil ideas que han contribuido a eliminar del ambiente más de tres mil millones de toneladas de contaminantes del aire y del agua, así como residuos sólidos. El programa “Diseño para el ambiente” de Xerox se enfoca en maneras de hacer que su equipo sea reciclable y refabricable. Hoy, 100% de los productos que diseña Xerox pueden volverse a fabricar. Este esfuerzo ha evitado que se depositen más de 2.3 mil millones de toneladas de equipo en rellenos sanitarios de Estados Unidos.

Walmart ha instituido prácticas de compra que alientan a sus proveedores a emplear envases y empaques hechos de resinas de maíz, y no a base de petróleo. La compañía espera que esta iniciativa ahorre 800 mil barriles de petróleo al año. Estas respuestas voluntarias a las cuestiones ambientales se han puesto en práctica con poco costo para los consumidores.

Una labor mundial para estimular aún más el marketing verde es la norma *ISO 14000* elaborada por la Organización Internacional de Normas (ISO, siglas de International Standards Organization), con sede en Ginebra, Suiza. La norma *ISO 14000* consiste en normas mundiales para lograr la calidad ambiental y fomentar las prácticas de marketing verde. Estas normas han sido adoptadas por 155 países, entre ellos Estados Unidos, los países miembros de la Unión Europea y muchos países de la cuenca del Pacífico. Más de 155 mil compañías de todo el mundo cumplen las normas *ISO 14000* relativas a la calidad ambiental y al marketing verde.<sup>32</sup>

Las actividades socialmente responsables por cuenta del público en general son cada vez más comunes. Una práctica formal es el **marketing de causas**, el cual consiste en que los donativos de una compañía guardan relación directa con los ingresos obtenidos de los clientes mediante la promoción de uno de sus productos.<sup>33</sup> Esta definición diferencia el marketing de causas y las aportaciones caritativas de una compañía, que son donaciones directas. Por ejemplo, Procter & Gamble aporta fondos para los Juegos Paraolímpicos cuando los consumidores adquieren ciertos productos de la compañía, y MasterCard International vincula el uso de sus tarjetas con la aportación de fondos para instituciones que combaten el cáncer, las enfermedades cardíacas, el maltrato infantil, el abuso de drogas y la distrofia muscular. Barnes & Noble promueve la alfabetización y Coca-Cola patrocina clubes de niños y niñas en localidades específicas. Avon Products, Inc. se enfoca en distintos asuntos en diferentes países, como cáncer mamario, violencia doméstica, ayuda ante desastres, entre muchos otros.

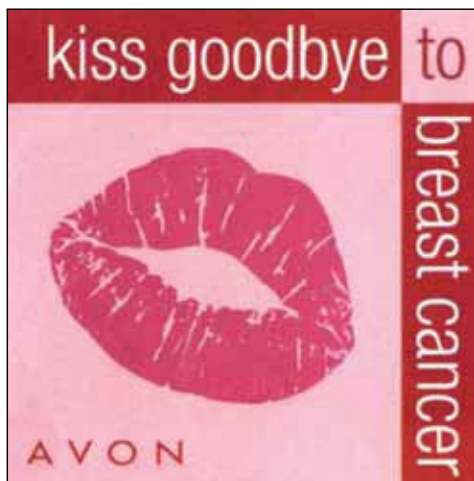
Los programas de marketing de causas incorporan los tres conceptos de la responsabilidad social al atender las preocupaciones públicas y satisfacer

QR 4-2  
Häagen-Dazs  
Video



Avon Products emplea con éxito programas de marketing de causas en la lucha contra el cáncer mamario.

Avon Products, Inc.  
[www.avon.com](http://www.avon.com)



<sup>29</sup> Michael Connor, “Toyota Recall: Five Critical Lessons”, [business-ethics.com](http://business-ethics.com), 31 de enero de 2010.

<sup>30</sup> Andrew W. Savitz y Karl Weber, *The Triple Bottom Line: How Today's Best Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success* (San Francisco, CA: Jossey Bass, 2006).

<sup>31</sup> “3M Marks 35 Years of Pollution Prevention Pays”, [3M.com](http://3M.com), 22 de abril de 2010; “Xerox 2010 Report on Global Citizenship”, [Xerox.com](http://Xerox.com) (descargado el 30 de enero de 2011); “Walmart 2010 Global Sustainability Report”, [walmart.com](http://walmart.com) (descargado el 30 de enero de 2011).

<sup>32</sup> *The ISO Survey - 2009* (Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization, 2010).

<sup>33</sup> Para un análisis amplio de este tema, vea P. Rajan Varadarajan y Anil Menon, “Causes-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing*, julio de 1988, pp. 58-74.

# Temas de marketing > > > valor para el cliente

## ¿Cambiarán de marca los consumidores por una causa? Sí, siempre que...

American Express Company se convirtió en pionera del marketing de causas cuando auspició la renovación de la Estatua de la Libertad de Nueva York. Esta campaña reunió 1.7 millones de dólares para la renovación, aumentó el uso de la tarjeta y atrajo a nuevos tarjetahabientes. En 2001, las compañías de Estados Unidos reunieron más de cinco mil millones de dólares para las causas que promueven. Se calcula que el marketing de causas obtuvo más de 10 mil millones de dólares en 2011.

El marketing de causas beneficia a las compañías y a las causas. Una investigación indica que 85% de los consumidores en Estados Unidos tiene una opinión más favorable de las empresas que apoyan causas. Asimismo, 80% de los consumidores dice que cambiaría a una marca o un minorista que apoye una buena causa si son iguales el precio y la calidad de las marcas. En resumen, el marketing de causas podría ser un punto de diferencia valioso para las marcas y las empresas si todo lo demás se mantiene igual.

Para más información, como noticias, vínculos y estudios de casos, visite el sitio web de Cause Marketing Forum (Foro de marketing de causa) en [www.causemarketingforum.com](http://www.causemarketingforum.com)



las necesidades de los clientes. Asimismo, estos programas mejoran las ventas y las utilidades corporativas, como se describe en la sección “Temas de marketing”.<sup>34</sup>

### Auditoría social: hacer el bien por sentirse bien

Convertir las ideas socialmente responsables en acciones requiere de una planeación y un seguimiento minuciosos de los programas. Muchas compañías conciben, implementan y evalúan sus actividades de responsabilidad social mediante una **auditoría social**, que es una evaluación sistemática de los objetivos, las estrategias y los resultados de la compañía en términos de responsabilidad social. Es frecuente que los programas de marketing y responsabilidad social estén integrados, como en el caso de McDonald’s. El interés de la compañía por las necesidades de familias con hijos que sufren enfermedades crónicas o que se hallan en fase terminal se ha convertido en más de 300 hogares Ronald McDonald en todo el mundo. Esas instalaciones, ubicadas cerca de los centros de tratamiento, sirven para que las familias permanezcan juntas durante la atención de los menores. En este caso, McDonald’s contribuye al bienestar de una parte de su mercado objetivo.

Una auditoría social comprende cinco pasos:<sup>35</sup>

1. Reconocimiento de las expectativas sociales de una compañía y de las razones para participar en tareas de responsabilidad social.
2. Identificación de causas o programas de responsabilidad social compatibles con la misión de la compañía.
3. Determinación de objetivos y prioridades organizacionales en los programas y actividades que se emprenderán.
4. Especificación del tipo y de la magnitud de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de responsabilidad social.

<sup>34</sup> “Even as Cause Marketing Grows, 83 Percent of Consumers Still Want to See More”, comunicado de prensa, Cone LLC, 15 de septiembre de 2010; Larry Chiagouris e Ipshtita Ray, “Saving the World with Cause-Related Marketing”, *Marketing Management*, julio-agosto de 2007, pp. 48-51.

<sup>35</sup> Estos pasos se adaptaron de J. J. Carson y G. A. Steiner, *Measuring Business Social Performance: The Corporate Social Audit* (Nueva York: Committee for Economic Development, 1974). Vea también Risako Morimoto, John Ash y Chris Hope, “Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice”, *Journal of Business Ethics*, diciembre de 2005, pp. 315-325; William B. Werther Jr. y David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2006).



Los programas de marketing y responsabilidad social suelen integrarse, como sucede con McDonald's. Su interés por los niños enfermos de todo el mundo es evidente con la apertura de otro hogar Ronald McDonald para los niños y sus familias, esta vez en China.

McDonald's  
www.mcdonalds.com

OA4

5. Evaluación de los programas y las actividades de responsabilidad social emprendidos y análisis de la futura participación.

La atención de las compañías a las auditorías sociales se incrementará a medida que las empresas busquen lograr el desarrollo sustentable y mejorar la calidad de vida en una economía globalizada. El **desarrollo sustentable** consiste en hacer negocios de manera tal que se proteja el ambiente natural al mismo tiempo que se logra el progreso económico. Las iniciativas responsables desde el punto de vista ecológico, como el marketing verde, representan iniciativas de tal naturaleza. Otras, recientes y relacionadas con las condiciones de trabajo en sitios de fabricación situados en el extranjero que producen bienes para compañías estadounidenses, se enfocan en cuestiones de la calidad de vida. Las encuestas de opinión pública señalan que 90% de los ciudadanos estadounidenses se preocupa por las condiciones de trabajo en las que se fabrican productos en Asia y Latinoamérica. Compañías como Reebok, Nike, Liz Claiborne, Levi Strauss y Mattel han respondido con la imposición de códigos de comportamiento para disminuir las condiciones de trabajo inhumanas o abusivas en sus instalaciones manufactureras en el extranjero.<sup>36</sup> Por ejemplo, Reebok ahora vigila la producción de sus equipos y ropa deportivos para garantizar que no se use mano de obra infantil en dicha producción.

Las compañías socialmente responsables obtienen recompensas de sus esfuerzos. Las investigaciones indican que esas empresas: 1) se benefician de la publicidad verbal favorable entre los consumidores y 2) generalmente superan a compañías con actitud menos responsable, en cuanto a resultados financieros.<sup>37</sup>

## Del otro lado de la mesa: ética y responsabilidad social de los consumidores

Los consumidores también tienen la obligación de comportarse en forma ética y responsable en el proceso de intercambio y en el uso y desecho de los productos. Por desgracia, su comportamiento es deficiente en ambos aspectos.

Las prácticas poco éticas de los consumidores son una preocupación importante para las empresas.<sup>38</sup> Esta clase de prácticas incluyen: presentar reclamos de garantía después del vencimiento de estas, canjear cupones en forma indebida, hacer devoluciones fraudulentas de mercancía, proporcionar información incorrecta en las solicitudes de crédito, alterar los medidores de servicios públicos, conectarse indebidamente a las líneas de televisión por cable, grabar música y videocasetes protegidos por derechos de autor y presentar reclamos falsos a las compañías aseguradoras.

El costo para las empresas provocado por tal comportamiento, tanto en ventas perdidas como en gastos de prevención, es enorme. Por ejemplo, los consumidores que canjean cupones de productos no adquiridos o que usan los cupones destinados a otros productos cuestan a los fabricantes más de mil millones de dólares anuales. Los reclamos fraudulentos de seguros de automóviles cuestan a las aseguradoras más de 10 mil millones de dólares cada año. Además, los minoristas pierden alrededor de 30 mil millones de dólares al año por hurtos y 9 600 millones de dólares al año por devoluciones de mercancía fraudulenta. De igual manera, los consumidores actúan con poca ética entre sí. Según el FBI, las quejas sobre fraudes por subastas en línea, en los cuales los consumidores mienten a otros acerca de los artículos ofrecidos, superan a los demás delitos en línea.

Una investigación sobre conducta poco ética de los consumidores indica que estos hechos rara vez son motivados por una necesidad económica. En este comportamiento influyen: 1) la creencia de que el consumidor no puede ser castigado por su acto y que vale la pena hacerlo

<sup>36</sup> Unmesh Kerr, "Getting Smart at Being Good... are Companies Better Off for It?", *Time*, enero de 2006, pp. A1-A37; Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *Bloomberg BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.

<sup>37</sup> "Economics-Creating Environmental Capital", *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2008, Sección R; Remi Trudel y June Cotte, "Does Being Ethical Pay?", *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2008, p. R4; Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *Bloomberg Businessweek*, 29 de enero de 2007, pp. 50-64.

<sup>38</sup> Este análisis se basa en Wayne D. Hyer y Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 5a. ed. (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 2008), pp. 535-537; "Factoids", *Research Alert*, 8 de diciembre de 2008, p. 5; Elizabeth Woyke, "Attention Shoplifters", *Bloomberg Businessweek*, 11 de septiembre de 2006, pp. 46-50; "Putting Return Policies to the Test", *The Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2007, p. D3.





Nike ha sido un líder en mejorar las condiciones de los lugares de trabajo en las fábricas asiáticas que producen su ropa y equipo deportivo.

QR 4-3  
Corporate  
Greenwashing  
Video



y 2) la idea de que el hecho está justificado o es impulsado por fuerzas ajenas a la persona: “todos lo hacen”. Estas razones fueron expresadas con claridad por un joven de 24 años que copió ilegalmente una película y fue sentenciado a seis meses de arresto domiciliario, tres años de libertad bajo palabra y una multa de siete mil dólares. Afirmó: “No me gustaba pagar por las películas”, y agregó, “lo hacen tantas personas, que nunca crees que te vayan a atrapar”.<sup>39</sup>

La compra, el uso y el desecho de productos seguros para el ambiente están relacionados con la responsabilidad social de los consumidores. Las investigaciones muestran que los consumidores son sensibles a las cuestiones ecológicas.<sup>40</sup> Por ejemplo, una reciente investigación sobre los consumidores de Estados Unidos indicó que 50% estaría personalmente dispuesto a cambiar su estilo de vida para mejorar el ambiente. Sin embargo, solo 28%

pudo identificar sus propios hábitos de vida o de compra que habrían ayudado a proteger el ambiente en los últimos cinco años. Sin embargo, también indican: 1) que 50% estaría dispuesto a sacrificar la conveniencia y a pagar precios posiblemente más altos para proteger el ambiente y 2) que carecen de conocimientos para tomar decisiones informadas en relación con la compra, el uso y el desecho de los productos.

La confusión de los consumidores acerca de cuáles productos son seguros para el entorno también es evidente, dada la urgencia de los fabricantes por producir “productos verdes”. Por ejemplo, pocos consumidores saben que los fijadores para el cabello aplicados con una bomba manual o atomizador sin gas son la segunda causa más importante de contaminación atmosférica, después de la pintura en proceso de secado. Tan solo en California son producidas diariamente 27 toneladas de vapores tóxicos de esos productos. Y algunas afirmaciones de seguridad ambiental presentadas por los mercadólogos han sido clasificadas como *greenwashing*, es decir, una práctica que consiste en presentar una afirmación no corroborada o engañosa acerca de los beneficios ambientales de un producto, servicio, tecnología o actividad de una empresa.<sup>41</sup>

Para tratar esas afirmaciones, la FTC ha redactado lineamientos que describen las circunstancias en las que es posible hacer afirmaciones relacionadas con el ambiente sin que constituyan información engañosa acerca de productos y procesos reciclables, biodegradables y sustentables.<sup>42</sup> Por ejemplo, un anuncio o una etiqueta de un producto en el que se pregone que este tiene “50% más de contenido reciclado que antes” sería engañoso si el contenido reciclado aumentó de 2 a 3%.

En última instancia, tanto mercadólogos como consumidores son responsables del comportamiento ético y socialmente responsable. El siglo XXI será un periodo de prueba para ambas partes.

## repaso de conceptos

6. ¿Qué significa responsabilidad social?
7. Se llama \_\_\_\_\_ a las actividades de marketing para producir, promover y recuperar productos seguros para el ambiente.
8. ¿Qué es una auditoría social?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Explique las diferencias entre los comportamientos legal y ético en el marketing.

Un buen punto de inicio para comprender la naturaleza e importancia de la ética es diferenciar entre los aspectos legal y ético de las decisiones de marketing. Mientras que la ética se refiere a los prin-

cipios y valores morales individuales, las leyes son los valores y las normas de la sociedad que se hacen cumplir en los tribunales. Esta diferencia lleva a la idea de que si un comportamiento está dentro de límites éticos y legales razonables, entonces no es realmente ilegal o falta de ética. El juicio desempeña una función importante en la definición de los límites éticos y legales en el marketing. Los dilemas éticos surgen cuando los hechos o las situaciones no son claramente éticos y legales, o no son éticos y legales.

<sup>39</sup> “A Pirate and His Penance”, *Time*, 26 de enero de 2004, p. 60; Crockett, “Hauling in the Hollywood Hackers”, *Bloomberg Businessweek*.

<sup>40</sup> Jack Neff, “Has Green Stopped Giving?” *Advertising Age*, 8 de noviembre de 2010, pp. 1, 19; Mark Dolliver, “Deflating a Myth”, *BrandWeek*, 12 de mayo de 2008, pp. 30-32.

<sup>41</sup> “Misleading Claims on ‘Green’ Labeling”, *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2010, p. D4.

<sup>42</sup> Jack Neff, “FTC Green Guidelines May Leave Marketers Red-Faced”, *Advertising Age*, 23 de agosto de 2010, pp. 1, 21.

**OA2** *Identifique los factores que afectan las decisiones de marketing éticas y no éticas.*

Cuatro factores influyen en el comportamiento de marketing ético. Primero, la cultura y las normas sociales actúan como fuerzas que determinan lo que es moralmente correcto y justo. Segundo, la cultura de negocios y las prácticas de la industria afectan la conducta ética tanto en las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores como en el comportamiento competitivo entre los vendedores. Tercero, la cultura y las expectativas corporativas con frecuencia son definidas por los códigos de ética corporativos y por la conducta ética de la alta administración y de los compañeros de trabajo. Por último, una filosofía moral personal, como el idealismo moral o el utilitarismo, determinarán las decisiones éticas. A final de cuentas, el comportamiento ético depende de una persona, pero sus consecuencias afectan a muchas.

**OA3** *Describa los diferentes conceptos de responsabilidad social.*

Responsabilidad social significa que las organizaciones son parte de la sociedad y, por ende, responsables de sus acciones ante la sociedad. Existen tres conceptos de responsabilidad social. Primero, la responsabilidad de obtener ganancias afirma que las empresas tienen un solo deber: maximizar las utilidades para sus propietarios o accionistas. Segundo, la responsabilidad ante los grupos de interés se concentra en las obligaciones que tiene una organización con quienes participan para conseguir el logro de sus propósitos. Entre esos grupos de interés están consumidores, empleados, proveedores y distribuidores. Por último, la responsabilidad social se concentra en las obligaciones que tienen las organizaciones con la preservación del medio ambiente ecológico y con el público en general. En la actualidad, las compañías están poniendo más

interés en la responsabilidad social y están cosechando las recompensas que significan la recomendación verbal positiva entre los consumidores y un desempeño financiero favorable.

**OA4** *Identifique el comportamiento no ético y socialmente irresponsable de los consumidores.*

Los consumidores, igual que los vendedores, tienen la obligación de actuar con ética y responsabilidad en el proceso de intercambio y en el uso y la disposición final (eliminación de desechos) de los productos. Por desgracia, el comportamiento de los consumidores es deficiente en ambos renglones. El comportamiento no ético de los consumidores incluye solicitar el cumplimiento de una garantía después de la fecha de caducidad; el canje fraudulento de cupones de descuento; la copia ilegal de música, películas y software provenientes de internet; y la solicitud de reclamos falsos de seguros, entre otros. El comportamiento falto de ética rara vez es motivado por una necesidad económica; la investigación indica que en esta conducta influyen: a) la creencia de que el consumidor no puede ser castigado por el acto y que vale la pena hacerlo y b) la idea de que tales hechos están justificados o son impulsados por fuerzas ajenas a la persona: “todos lo hacen”. La compra, el uso y la disposición final (eliminación de desechos) por parte del consumidor de productos ambientalmente seguros está relacionada con la responsabilidad social del consumidor. Aunque los consumidores son sensibles a los problemas ecológicos, es posible a) que no estén dispuestos a sacrificar sus convicciones y a pagar precios quizá más altos para proteger el ambiente y b) que carezcan de conocimientos para tomar decisiones informadas, relacionadas con la compra, el uso y la disposición final de productos.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**auditoría social** p. 103  
**caveat emptor (por cuenta y riesgo del comprador)** p. 95  
**código de ética** p. 97  
**Declaración de derechos de los consumidores** p. 95

**desarrollo sustentable** p. 104  
**espionaje industrial** p. 96  
**ética** p. 92  
**idealismo moral** p. 99  
**informantes** p. 98  
**leyes** p. 92

**marketing de causas** p. 102  
**marketing verde** p. 102  
**responsabilidad social** p. 100  
**triple responsabilidad de resultados** p. 102  
**utilitarismo** p. 100

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 ¿Qué conceptos de filosofía moral y responsabilidad social son aplicables a las prácticas de Anheuser-Busch descritas en el comienzo del capítulo y por qué?
- 2 En el capítulo se describen cinco situaciones éticas: a) la decisión de una asociación de médicos de establecer honorarios fijos, b) el uso de un programa de computadora por distribuidores de autos para promover las compras con financiamiento, c) el tabaquismo en China, d) la descarga de películas y e) el precio del fármaco Cerezyme utilizado para el tratamiento de una rara enfermedad genética. ¿Dónde encajaría cada situación en la figura 4-1?
- 3 En el código de ética de la American Marketing Association, que se transcribe en la figura 4-3, se detallan los derechos y las obligaciones de los participantes en el proceso de intercambio co-

mercial. Compárelos con los que se detallan en la Declaración de los Derechos de los Consumidores.

- 4 Compare y establezca las diferencias entre idealismo moral y utilitarismo como filosofías morales personales.
- 5 ¿Cómo evaluaría el punto de vista de Milton Friedman acerca de la responsabilidad social de una empresa?
- 6 En el texto se analizan varios casos de comportamiento poco ético de los consumidores. ¿Podría mencionar otros? En su opinión, ¿por qué los consumidores incurren en una conducta falta de ética?
- 7 Los programas de marketing de causas se usan cada vez más. Describa dos de ellos con los que esté familiarizado.

## Creación de su plan de marketing

Piense en estos grupos de interés potenciales que podrían resultar afectados de algún modo por el plan de marketing que prepara: accionistas (si los hay), proveedores, empleados, clientes y la sociedad en general. Para cada grupo de interés:

- 1 Identifique qué problemas éticos y de responsabilidad social podrían surgir, si es que los hay.
- 2 Describa, con una o dos frases, cómo atiende su plan de marketing cada problema potencial.

### Caso en video 4 Toyota: fabricar automóviles más limpios y ecológicos\*

QR 4-4  
Toyota Video  
Case



“La misión de Toyota es convertirse en la compañía de automóviles más respetada y admirada de Estados Unidos”, explica Jana Hartline, directora de comunicaciones ambientales de la compañía. Para lograr esto, Jana y sus colegas trabajan hacia un futuro, donde un amplio abanico de vehículos innovadores, tecnología de combustible y asociaciones se unan para crear una sociedad económicamente vibrante y móvil en

armonía con el medio ambiente. ¡Es un reto que Jana encuentra emocionante y que da como resultado automóviles más limpios y ecológicos!

## LA COMPAÑÍA

Kiichiro Toyota empezó investigando motores impulsados por gasolina en 1930. Para 1935 había desarrollado prototipos de automóviles para pasajeros y en 1957 introdujo el modelo “Toyopet” en Estados Unidos, el cual no tuvo éxito y fue discontinuado. Sin embargo, en 1965 introdujo el Corolla y tres años después el Corolla, que se convirtió en el automóvil de pasajeros más vendido del mundo, ¡con 27 millones de compradores en más de 140 países!

La popularidad de los automóviles Toyota continuó creciendo en Estados Unidos y en 1975 superó a Volkswagen para convertirse en la primera marca de importación. En 1998, Toyota lanzó su primer pick up de tamaño completo, el Toyota Tundra. También expandió su línea de producción cuando agregó la marca Lexus, la cual se hizo conocida por su calidad y servicio excepcionales. Para el año 2000, Lexus se había convertido en la marca de lujo más vendida de Estados Unidos, superando las ventas tanto de Mercedes-Benz como de BMW. Toyota también introdujo la marca Scion (vehículos de precio moderado) para su mercado joven.

La compañía abrió unas oficinas generales y también instalaciones de manufactura en Torrance, California; así podía producir coches en Estados Unidos. Para 2010, tenía la capacidad de cons-

truir 2.2 millones de autos y camiones y 1.45 millones de motores en las 15 plantas distribuidas por todo Estados Unidos. Su organización de ventas y distribución constaba de 1 232 distribuidores Toyota y 229 distribuidores Lexus. Su organización de marketing ha dejado muchas campañas memorables. Algunos de sus primeros eslóganes fueron “You Asked For It, You Got It!” (“¡Lo querías, lo tienes!”) y “Oh, what a feeling!” (“¡Oh, qué sensación!”) el cual incluyó el “Toyota Jump”. El eslogan de Lexus “The Relentless Pursuit of Perfection” (“La implacable búsqueda de la perfección”) aún se usa.

Hoy por hoy, Toyota es el mayor fabricante automotriz del mundo. La revista *Fortune* la clasifica en la octava posición. Su principio fundamental es “contribuir a la sociedad y a la economía ofreciendo productos y servicios de gran calidad”. A menudo se atribuye su éxito a una filosofía de negocios conocida como “la manera Toyota”.

## LA MANERA TOYOTA

La *manera Toyota* es una filosofía de negocios usada para 1) mejorar los procesos y productos, 2) desarrollar la confianza y 3) impulsar individuos y equipos. Hay dos valores que actúan como pilares de la manera Toyota: la mejora continua y el respeto por las personas. Estos valores se evidencian en cinco prácticas de negocio:

- **Reto:** Desarrollar una visión a largo plazo y superar los desafíos con valor y creatividad.
- **Kaizen:** Mejorar continuamente las operaciones de negocios, buscando siempre la innovación y la evolución.
- **Genchi Genbutsu:** Ir siempre al origen para hallar los hechos, tomar las decisiones correctas para desarrollar consenso y lograr las metas con eficiencia y rapidez.
- **Respeto:** Respetar a los otros y al medio ambiente, forjar la confianza y aceptar las responsabilidades.
- **Trabajo en equipo:** Estimular el crecimiento personal y profesional, maximizar el desarrollo individual y el del equipo.

De hecho, según Jana Hartline, los dos valores se “integran en todo lo que hacemos cada día”, creando “un ambiente corporativo único”.

A medida que la compañía ha crecido, también ha buscado desempeñar un rol en la sociedad. Por ejemplo, la compañía creó la Toyota USA Foundation con una donación de 10 millones de dólares y la misión de hacer de Toyota un ciudadano corporativo líder. La fundación apoya programas que ayuden a fortalecer las comunidades, basados en el medio ambiente, la educación y la seguridad. Desde 1991 ha contribuido con más de 500 millones de dólares a programas filantrópicos en Estados Unidos. Combinar la manera Toyota con su filantropía corporativa ha resultado

\*Toyota Inc.: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: “Global 500: The World’s Largest Corporations”, *Fortune*, 25 de julio de 2011, p. F-1; 2010 North America Environmental Report, Toyota Motor North America, Inc., p. 1; “Toyota’s Mobile Hybrid Tour and the Power of Partnership”, presentación de Mary Nickerson, National Marketing Manager, Toyota Motor sales, U.S.A., Inc; <http://www.toyota.com/sitemap.html> (consultado el 23 de agosto de 2011); Tim Higgins, “Luxury Cars are Neck and Neck in the U.S.”, *Bloomberg Businessweek*, 18 de octubre de 2010, p. 26; Mark Rechtin, “Toyota Reputation Starts to Recover”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 34.



muy útil. Toyota cree que su éxito se basa en un espíritu constante de reto y entusiasmo ante nuevas ideas. Por ejemplo, la visión medioambiental de Toyota incluye el concepto de “movilidad sostenible”.

## VISIÓN AMBIENTAL Y EL PRIUS

Para hacer factible su visión medioambiental, Toyota desarrolló un plan de acción a cinco años, el cual se estructura alrededor de cinco áreas clave:

- Energía y cambio climático
- Reciclado y administración de recursos
- Calidad del aire
- Administración medioambiental
- Cooperación y sociedad

Para cada área, Toyota crea metas y objetivos mensurables basados en una perspectiva del ciclo de vida de los vehículos, tomando en cuenta desde el diseño hasta la fabricación, ventas, distribución y uso, y finalmente cómo se recicla el vehículo al final de su vida.

Uno de sus objetivos principales ha sido desarrollar una tecnología automotriz avanzada para complementar la tradicional existente. Ed LaRocque, director nacional de marketing de vehículos, describe cómo comenzó Toyota una de estas iniciativas:

*A principios de la década de 1990, Toyota desarrolló lo que llamamos la visión G21. La meta del plan G21 era llevar un vehículo al mercado que representara un gran valor y que tuviera grandes beneficios medioambientales, no solo en Japón sino mundialmente.*

El concepto se introdujo finalmente con el Prius, un vehículo híbrido que combinaba un motor de gasolina y otro eléctrico, llamado Hybrid Synergy Drive. La EPA estimó su rendimiento en 50 mpg (millas por galón). Al principio, el Prius resultó atractivo para los consumidores conscientes del valor de la ecología, pero encontró cierta resistencia por parte de la prensa y la población en general. Los automóviles eran rentables pero no atractivos. Desde su aparición, Toyota ha hecho cambios y ha introducido dos nuevas generaciones de Prius para ayudarlo a convertirse en el híbrido más popular del mundo, así como en el ganador del premio Kelley Blue Book al mejor automóvil ecológico del año 2010.

El desarrollo de nuevas tecnologías de Toyota (como el Hybrid Synergy Drive) ayudó a reconocer las implicaciones para todo el sistema de movilidad. Una estrategia para la movilidad sostenible afecta no solo a las nuevas tecnologías y vehículos, sino también a nuevas fuentes de energía, a nuevos sistemas de transporte y a las muchas asociaciones de los grupos de interés involucrados. La publicidad del Prius enfatiza este punto, afirmando que el automóvil proporciona “armonía entre el hombre, la naturaleza y la máquina”. Sin embargo, en el largo plazo esta estrategia no tendrá éxito si los consumidores no están conscientes o informados sobre el avance de las tecnologías. Para aumentar la conciencia y el conocimiento, Toyota dejó claro que una de sus metas era el desarrollo de alianzas.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Toyota cree que las asociaciones con organizaciones importantes ayudan a aumentar la conciencia de sus tecnologías y productos. Estos programas están diseñados con el fin de educar a las



personas para que reduzcan su impacto medioambiental. Uno de estos programas, el “Together Green” (“Juntos verdes”), fue una alianza de cinco años y 20 millones de dólares con Audubon para financiar proyectos y líderes de capacitación, así como ofrecer oportunidades a voluntarios. De manera similar, Toyota se ha asociado con la World Wildlife Fund para establecer sistemas energéticos híbridos, programas de reciclaje de petróleo y campañas de compromiso por las energías renovables. La visibilidad que consigue a partir de estos programas a menudo es mucho más eficaz que otras opciones de comunicación. Mary Nickerson, directora nacional de tecnologías avanzadas, explica: “hemos firmado colaboraciones con la American Lung Association [Asociación Estadounidense del Pulmón], con la Electric Drive Transportation Association, la Environmental Media Association y los parques nacionales para llegar a muchos más millones de personas de las que nunca hubiéramos podido alcanzar con una campaña de publicidad tradicional”.

Toyota anunció recientemente una donación de cinco millones de dólares y 25 de sus vehículos para beneficio de los parques nacionales de Estados Unidos. Entre los parques incluidos en esta donación y otras alianzas de Toyota están Yellowstone National Park, Great Smoky Mountains National Park, Everglades National Park, Yosemite National Park, el Gran Cañón, el Santa Monica National Recreation Area y la Golden Gate Bridge Foundation. La alianza con los parques nacionales ofrece la oportunidad de mejorar las experiencias de los visitantes mediante la educación y el uso de vehículos híbridos (los empleados de los parques usan los vehículos donados por Toyota para reducir el ruido y las emisiones en los parques).

Por lo general, la meta del programa de asociación con los parques nacionales es lograr una conexión personal con los visitantes del parque sobre los vehículos híbridos de Toyota cuando se encuentran en un entorno natural en el que están receptivos al mensaje de la movilidad sustentable. El mensaje implica vínculos importantes:

Vehículos “verdes” > aire más limpio  
> preservación de los parques

Además, Toyota cree que el programa tiene otros beneficios, entre ellos:

- Fortalecer su imagen como un líder medioambiental entre los fabricantes de automóviles.

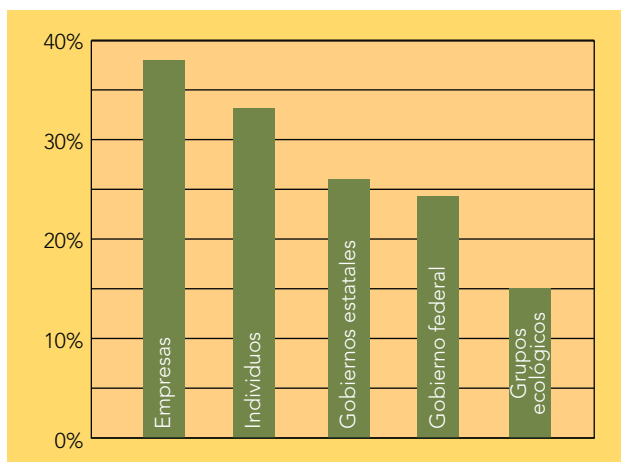


- Comunicar un mensaje de administración medioambiental.
- Desarrollar conciencia del Prius y de otros híbridos de Toyota.
- Educar a los visitantes de los parques sobre los beneficios de la tecnología avanzada automotriz.

La investigación realizada por Toyota indica que el programa está funcionando. Un reciente estudio de imagen corporativa indicaba que entre los cuatro fabricantes automotrices líderes (Toyota, Honda, Ford, GM), Toyota era el mejor considerado en dimensiones como “Líder en alto rendimiento millas por galón”, “Líder en desarrollo de tecnología”, “Vehículos amigables con el medio ambiente” y “Premios medioambientales recibidos”.

**FIGURA 1**

¿Quién debería liderar las cuestiones medioambientales?



## EL FUTURO

La figura 1 muestra los resultados de una encuesta sobre intereses de los consumidores y sus respuestas a la pregunta ¿Quién debería liderar los asuntos medioambientales? Los resultados sugieren que los consumidores esperan que en el futuro los negocios sean proactivos sobre el medio ambiente y su sustentabilidad.

Para Toyota, un enfoque en la sustentabilidad significará considerar las consecuencias medioambientales, sociales y económicas del negocio automotriz, trabajar continuamente para reducir lo negativo y aumentar los impactos positivos de sus actividades y decisiones. La creciente importancia de la sustentabilidad desafiará a Toyota a analizar estos impactos en todas las etapas del ciclo de vida de sus vehículos. También alentará a sus directores a considerar las opiniones de los distintos grupos de interés, como consumidores, legisladores, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales.

Las recientes preocupaciones sobre la calidad de los productos Toyota, que llevaron a solicitar la revisión de 16 millones de vehículos, han dañado la reputación de la empresa. En el futuro, todas las actividades, incluida la estrategia de alianzas y el programa de parques nacionales, determinarán si Toyota puede convertirse en “la compañía automotriz más respetada del mundo”.

## Preguntas

- 1 ¿De qué manera se relaciona el enfoque de Toyota de la responsabilidad social con los tres conceptos de responsabilidad social descritos en el texto (responsabilidades: de generar utilidades, hacia los grupos de interés y con la sociedad)?
- 2 ¿Cómo contribuye el punto de vista de movilidad sostenible de Toyota con la misión general de la empresa?
- 3 ¿Ha tenido éxito el programa de parques nacionales de Toyota? ¿Qué indicadores sugieren que el proyecto ha tenido influencia?
- 4 ¿Qué actividades futuras le sugeriría a Toyota, que se esfuerza por mejorar su reputación?

# Palomitas para microondas ACT II. El reto de la distribución en México y de los hábitos de compra y consumo de los mexicanos\*

“Desarrollamos la tecnología que inició el negocio de las palomitas de maíz para microondas y contribuimos a hacer de ACT II la marca número uno en el mundo”, dice Jack McKeon, presidente de Goleen Valley Microwave Foods, una división de ConAgra Foods, Inc. “Pero también tuvimos suerte en el proceso, ya que recurrimos a lo que se ha convertido en uno de los mayores canales de distribución en la industria actual, uno que nadie sospechó siquiera”, agrega.

Golden Valley, fundada en 1978, es en la actualidad el líder global en la producción y venta de palomitas de maíz para microondas. Su marca ACT II es la número uno en la industria. Pero no siempre fue fácil.

## EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO: LA IDEA Y LA TECNOLOGÍA

En 1978, solo cerca de 2% de los hogares mexicanos tenían hornos de microondas, de modo que era arriesgado emprender un negocio de alimentos para estos aparatos en esta parte del mundo; sin embargo, la cifra de hornos de microondas per cápita ha crecido de manera exponencial en México durante los últimos 10 años, lo que sin duda empieza a ser un gran atractivo para el producto estrella de Act II.

La investigación de mercado inicial de Golden Valley reveló dos puntos clave de diferencia o beneficios que la gente quería en las palomitas de maíz para microondas: 1) pocas semillas sin reventar, y 2) buenos resultados, incluso en hornos con poca potencia, que eran el tipo de hornos que los hogares mexicanos tenían en esa época y que eran importados de Estados Unidos. El personal de investigación y desarrollo de Golden Valley atendió de manera satisfactoria estas necesidades cuando creó una bolsa para palomitas de microondas con una cinta delgada de material laminado entre capas de papel que concentraba la energía de las microondas, a fin de producir granos de maíz reventados de alta calidad, sin importar la potencia del horno. Este importante adelanto aumentó en forma sustancial el tamaño del mercado de palomitas de maíz para microondas, y todavía se usa en todas las bolsas de este producto. Al utilizar su empaque revolucionario, Golden Valley introdujo ACT II en 1984 al mercado estadounidense y en la década de 1990

replicó la estrategia en el mercado mexicano y otros países de América Latina.

## EL DÍA DE SUERTE: CAPITAL Y CANALES DE AUTOSERVICIO

Desde su fundación, en 1978, hasta una oferta pública de sus acciones en septiembre de 1986, Golden Valley fue de propiedad privada y, como la mayoría de las empresas de creación reciente, tenía graves problemas de capitalización. Debido al costo de desarrollar e introducir ACT II, Golden Valley necesitaba un socio para el progreso de su negocio. La solución, en 1985, fue celebrar un contrato de licencia para compartir su tecnología de empaque de palomitas de maíz para microondas con uno de los gigantes en la industria alimentaria bajo la marca de esa empresa.

A su vez, Golden Valley se comprometió a no distribuir su marca ACT II en las tiendas de comestibles de Estados Unidos durante 10 años. Esto significaba que la empresa debía encontrar vías fuera del canal de supermercados donde vender sus palomitas para microondas y sobrevivir. Al principio esta estrategia no era práctica para vender sus productos fuera del mercado estadounidense, lo que sin duda representaba una gran oportunidad para incursionar de manera exitosa en mercados nuevos, como el mexicano y el de otros países de Centro y Sudamérica.

En los siguientes 10 años, la empresa vendió ACT II a través de máquinas expendedoras, tiendas de renta de videos, salas de cine, universidades, bases militares, farmacias, clubes de mayoristas y tiendas de mercancías de consumo generalizado. “Pero la gran oportunidad que descubrimos y desarrollamos fue en el canal de comerciantes masivos a través de cadenas como Wal-Mart y Target, que estaban muy rezagadas en la venta de palomitas de maíz para microondas a finales de los años ochenta”, puntualiza McKeon. “Las palomitas para microondas ACT II fueron el primer artículo de cualquier tipo en vender un millón de unidades en una semana para Target, y eso sucedió en 1987. Asimismo, Wal-Mart se interesaba en este mercado y hoy día es el principal vendedor de palomitas de maíz para microondas en cualquier canal, ya que vende muchas más que las principales cadenas de comestibles. Los comerciantes masivos representan ahora más de la tercera parte de todas las palomitas de maíz para microondas que se venden en Estados Unidos y un poco menos representan las ventas

\* Caso didáctico elaborado por Juan Pablo Calderón Dávalos, Universidad Anáhuac, Plantel Norte, México

en estos canales para las palomitas que se venden en México. Crearon el negocio de ACT II como lo conocemos en la actualidad y esto se logró sin gastar un centavo en promociones convencionales entre los consumidores. Esta es una de las partes verdaderamente singulares de la historia de ACT II.”

## GOLDEN VALLEY EN EL SIGLO XXI

En la actualidad, más de 40% de los hogares en México tiene hornos de microondas y alrededor de 60% de las familias que tienen horno de microondas en casa consumen palomitas de maíz para microondas.

“Nuestras investigaciones de mercado indican que ACT II es muy fuerte entre las familias jóvenes con hijos”, dice Frank Lynch, vicepresidente de marketing de Golden Valley. Esto evoca una imagen de la mamá y el papá que ven una película por televisión con los niños y comen palomitas ACT II, lo cual se aproxima mucho a la realidad. “ACT II tiene buena penetración de mercado en casi todos los segmentos de edad, ingresos, urbanos, rurales y étnicos”, continúa.

“Desde el principio, Golden Valley ha sido el líder en la industria de las palomitas de maíz para microondas”, afirma McKeon, “y planeamos mantener ese récord”.

Como prueba, menciona varias cosas en las que Golden Valley fue “el número uno”.

- Primero en vender en forma masiva las palomitas de maíz para microondas.
- Primero en producirlas con sabores diferentes.
- Primero en lanzarlas en empaques grandes tipo “cubeta”.
- Primero en ofrecerlas sin grasa.
- Primero en palomitas con mantequilla extra.
- Primero en palomitas endulzadas.

Esta lista destaca un curioso fenómeno de segmentación del mercado que ha surgido en los últimos años: los consumidores a quienes no les gusta la mantequilla y a los que les gusta en abundancia. Originalmente se consideraba que las palomitas de maíz eran comida chatarra. Estudios posteriores realizados por nutriólogos indican sus beneficios para la salud: pocas calorías y alto contenido de fibra. Esto propició que Golden Valley introdujera sus palomitas bajas en grasa a finales de los años noventa para atraer el segmento de consumidores que se preocupan por la salud. Sin embargo, hubo una gran sorpresa: los aficionados a las palomitas de maíz pueden preocuparse por su salud el resto de su vida, pero cuando se trata de comerlas cuando ven una película en casa, mientras más mantequilla tengan, mejor. A principios del siglo XXI, buena parte del crecimiento de las ventas de este producto se debe al segmento de “consiéntete con mucha mantequilla en tus palomitas de maíz” y esto, sin duda, es un atributo y un hábito de consumo que caracteriza a los mexicanos cuando consumen palomitas.

Debido a la diversidad de gustos de los consumidores, Golden Valley ha creado una variedad de palomitas de maíz en torno de su marca ACT II: además de las versiones bajas en grasa y con abundante mantequilla, se incluyen los sabores originales (natural y con mantequilla), glaseados dulces, palomitas en cubetas y Kettle Corn. Golden Valley también tiene una línea de botanas ACT II, aparte de las palomitas, como los pretzels suaves y las combinaciones de botanas.

Golden Valley posiciona a ACT II como una marca sin prejuicios, divertida y juvenil, un gran producto a precio razonable. Al hacer énfasis en el aspecto del valor de ACT II, Golden Valley ha posicionado a la marca para atraer a los consumidores actuales, que cada vez tienen más conciencia del valor y buscan productos de calidad a precios accesibles. En función de la participación de mercado, estas estrategias han permitido que ACT II se convierta en el líder del mercado de las palomitas de maíz para microondas en Estados Unidos y un gran competidor en México que se ha tenido que enfrentar a la enorme diversidad de botanas mexicanas que compiten por estar en la mesa de los mexicanos cuando la familia se dispone a ver un partido de fútbol o una película en casa.



En México existe una gran diversidad de botanas que compiten por estar en la mesa de los mexicanos cuando la familia se dispone a ver un partido de fútbol o una película en casa. Para conocer las estrategias que Act II ha empleado para convertirse en el líder del mercado de las palomitas de maíz, vea el texto.

## ¿HAY OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO A FUTURO?

Durante las décadas de 1980 y 1990, la industria de las palomitas de maíz para microondas podría depender del crecimiento de las ventas ligado al aumento en la propiedad de hornos de microondas en los hogares mexicanos, que pasó de menos de 2% a más de 40%. Pero ahora que hay un horno de microondas en casi cuatro de cada 10 hogares mexicanos, Golden Valley trata de identificar nuevos segmentos de mercado, pero también piensa en cautivar a los hogares que pronto comprarán un horno y/o a los miembros de las familias que acuden a una tienda o farmacia de la esquina a comprar una bolsa de palomitas de microondas hecha y en la que los consumidores deben elegir entre llevarse palomitas o una de las más de 60 botanas que son productos sustitutos y que en ocasiones son más baratos.

En México y el resto de Latinoamérica, la estrategia de Golden Valley debe incluir la búsqueda de formas creativas para continuar trabajando con los canales existentes donde tiene fuerza especial, como el canal de comerciantes masivos. También necesita crear más oportunidades en el canal de tiendas de comestibles y supermercados, accesibles a Golden Valley desde 1995 en Estados Unidos y poco más tarde en México.

También es importante para Golden Valley potenciar las ventas en clubes de mayoristas como Sam's Club, Costco y City Club, que se convirtieron en puestos de venta significativos en la última década, ya que además de atender a público minorista, les permite llegar a comerciantes mayoristas que no pertenecen al segmento de autoservicios o distribución al detalle y que en México, dados los usos y costumbres de compra de gran parte de la población, ayudarían a que el producto esté presente en tiendas y farmacias de esquina.

Los mercados globales también presentan grandes oportunidades. Con ventas en más de 30 países y la participación líder en la mayoría de esos mercados, Golden Valley ha seguido la penetración de los hornos de microondas en todo el mundo; no obstante, los mercados internacionales representan gustos diferentes, algo que no siempre se ajusta a los productos estandarizados. Los consumidores del Reino Unido, por ejemplo, creen que las palomitas de maíz son una especie de caramelo o alimento para los niños y no piensan en la botana salada que es en Estados Unidos. Incluso en Disney Park de París, las palomitas estilo americano brillan por su ausencia, ya que los consumidores franceses le ponen azúcar a sus palomitas. A los suecos les gustan con mucha mantequilla, mientras que a muchos mexicanos les agradan con sabor a chile jalapeño.

### Preguntas de análisis

- 1** Después de investigar la cartera de productos con la que cuenta ACT II, define ¿cuál es la estrategia de marca que predomina en los canales de distribución en México y cuáles son las ventajas y riesgos que representa para una marca global, como esta, tener presencia en tiendas y farmacias de esquina para acercar el producto a los hogares mexicanos que hoy no tienen horno de microondas?
- 2** Realice un análisis de situación que aborde el ambiente de negocios en el que Golden Valley se encuentra hoy en México y el resto de Latinoamérica, y contrasta los resultados con las oportunidades de crecimiento que puede tener en mercados jóvenes como Europa oriental y algunos países asiáticos.
- 3** Ahora que los canales de distribución en tiendas de autoservicio representan el eslabón más fuerte de la comercialización de ACT II, ¿qué producto nuevo, precio o estrategia de promoción podría usar Golden Valley para potenciar sus ventas en ese canal?
- 4** ¿Es posible penetrar y crecer rápido en un mercado donde parte de los consumidores potenciales no tienen horno de microondas en casa? Recuerde que México representa un gran reto para Act II y que no podrían darse el lujo de esperar a que todos los hogares mexicanos tengan horno para poder vender palomitas a ese segmento.







# Comprensión del comportamiento de los consumidores

## 5

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Delinear las etapas del proceso de decisión de compra de los consumidores.

OA2

Distinguir las tres variantes del proceso de decisión de compra de los consumidores, es decir, las soluciones de problemas: rutinaria, limitada y extendida.

OA3

Identificar las principales influencias psicológicas en el comportamiento de los consumidores.

OA4

Identificar las principales influencias socioculturales en el comportamiento de los consumidores.

### ¿QUIÉNES COMPRAN AUTOMÓVILES NUEVOS? PREGÚNTENLES A ELLAS

¿Quiénes compran 68% de los automóviles nuevos? ¿Quiénes influyen en 85% de las decisiones de compra de vehículos? Las mujeres. Sí, las mujeres.

Las mujeres son una fuerza impulsora de la industria automotriz estadounidense. Los fabricantes inteligentes han contratado a ingenieras en diseño y ejecutivas de marketing para entender a sus valiosas clientes. ¿Qué han indagado? Que las mujeres y los hombres consideran de modos muy diferentes los elementos importantes del proceso y la experiencia de decisión de compra de un automóvil nuevo.

- *La sensación de estilo.* A las mujeres y a los hombres les importa el estilo. Para ellos, el estilo se relaciona con las líneas exteriores y los accesorios del vehículo. A las mujeres les interesan más el diseño interior y los acabados. Son muy importantes los diseños bien proporcionados, con buena visibilidad, amplio espacio de almacenamiento y que faciliten el estacionarse.
- *La necesidad de velocidad.* Tanto los varones como las mujeres quieren velocidad, pero por diferentes razones. Los hombres piensan en los segundos que tarda un arranque de 0 para alcanzar los 100 kilómetros por hora. Las mujeres quieren estar seguras de que el automóvil acelerará lo suficiente para superar un camión de 18 neumáticos que intenta rebasarlas en una entrada a una vía rápida.
- *La esencia de la seguridad.* Para los hombres, la seguridad se basa en las funciones que ayudan a evitar un accidente, como los frenos antibloqueo y la dirección confiable. Para ellas, la seguridad son las funciones que ayudan a sobrevivir en un accidente, como las bolsas de aire para los pasajeros y los paneles laterales reforzados.
- *La experiencia de compra.* La experiencia de compra de un automóvil nuevo es diferente para hombres y mujeres. En general, ellos saben desde el principio lo que quieren y se preparan para obtenerlo. En contraste, para las mujeres es una misión de inteligencia. Este enfoque se conoce en inglés como *CROPing*, y hace referencia a que cuando compran, las mujeres buscan opiniones creíbles (*CRedible OPinions*). Buscan información de manera sistemática y posponen la decisión de compra hasta evaluar todas las opciones. Las mujeres suelen: visitar sitios web de compra de automóviles, leer artículos en los que se comparan marcas y examinar los anuncios de vehículos. Incluso con eso, son más importantes las recomendaciones de amigos y familiares. Ellas acostumbran visitar tres distribuidores antes de tomar una decisión de compra, uno más que los hombres.

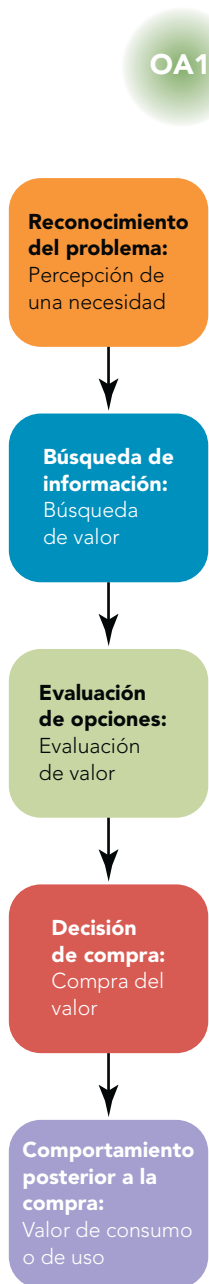
Los fabricantes saben que a las mujeres, más que a los hombres, les desagrada la experiencia de compra. En particular, ellas temen las negociaciones del precio, relacionadas con la compra de un automóvil nuevo. Es natural que 76% de las mujeres que adquieren un vehículo vayan acompañadas de un hombre para concluir la venta.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>“What Matters the Most when People Buy Cars”, *BrandWeek*, 11 de octubre de 2010, p. 23; “Gender Wars and Car Shopping: Men Want Power, Women Want Cloth Seats”, [autos.aol.com](http://autos.aol.com), 16 de julio de 2010; Mark Dolliver, “What Matters to Women as Car Buyers”, [brandweek.com](http://brandweek.com), 6 de noviembre de 2009.



En este capítulo se analiza el **comportamiento de los consumidores**, es decir, las acciones de las personas al comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que preceden y siguen a esas acciones. Se explica la ayuda de las ciencias del comportamiento para responder preguntas como por qué las personas eligen un producto o marca sobre otros, cómo toman sus decisiones y la forma en la que las empresas usan estos conocimientos para brindar valor a los consumidores.

## PROCESO DE DECISIÓN Y EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES



**FIGURA 5-1**

El proceso de decisión de compra consta de cinco etapas.

Detrás del acto visible de comprar algo, está un proceso de decisión importante que debe investigarse. Se denomina **proceso de decisión de compra** a las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios. Este proceso incluye las cinco etapas que se muestran en la [figura 5-1](#): 1) reconocimiento del problema, 2) búsqueda de información, 3) evaluación de las opciones, 4) decisión de compra y 5) comportamiento posterior a la compra.

### Reconocimiento del problema: percepción de una necesidad

El *reconocimiento del problema* es el paso inicial de la decisión de compra; consiste en percibir una diferencia entre las situaciones ideal y real de la persona, misma que baste para generar una decisión.<sup>2</sup> Esto puede ser tan sencillo como toparse con un envase de leche vacío en el refrigerador; darse cuenta, como estudiante universitario de primer año, de que la ropa que usaba en el bachillerato no corresponde con la que acostumbran sus compañeros actuales o advertir que su computadora portátil (*laptop*) no funciona en forma apropiada.

En el marketing, los anuncios o los vendedores pueden activar el proceso de decisión de compra de los consumidores al mostrarles las deficiencias de productos competidores (o las de los que ya poseen). Por ejemplo, un anuncio de una nueva generación de teléfonos inteligentes podría estimular el reconocimiento del problema al resaltar la “mayor cantidad de ruido en un dispositivo”.

### Búsqueda de información: búsqueda de valor

Después de reconocer el problema, el consumidor empieza a buscar información, lo cual constituye la etapa siguiente del proceso de decisión de compra. En primer término, indaga en su memoria experiencias que ha tenido con productos o marcas,<sup>3</sup> acción llamada *búsqueda interior*. Ello suele bastar en el caso de productos de compra frecuente, como los champús o acondicionadores para el cabello.

El consumidor también puede emprender una *búsqueda exterior* de información.<sup>4</sup> Esta es muy necesaria cuando son insuficientes las experiencias o conocimientos; el riesgo de una decisión de compra incorrecta es alto y el costo de obtener la información es bajo. Las fuentes primordiales de información externa son: 1) *fuentes personales*, como parientes y amigos en quienes confía el consumidor; 2) *fuentes públicas*, entre ellas, diversas organizaciones de evaluación de productos como la revista *Consumer Reports*, organismos gubernamentales y “programas de consumidores” televisivos y 3) *fuentes dominadas por el mercadólogo*, como la información de empresas vendedoras, que incluye publicidad, sitios web de empresas, representantes de ventas y exhibidores de punto de venta en establecimientos.




































Suponga que está considerando la compra de un teléfono inteligente de memoria flash. Es probable que recurra a algunas fuentes de información como: amigos y parientes, anuncios de esos productos, sitios web de empresas y marcas, así como establecimientos que tienen a la venta los reproductores (para la demostración del producto). También podría estudiar las

<sup>2</sup>Roger D. Blackwell, Paul Miniard y James F. Engel, *Consumer Behavior*, 10a. ed. (Mason, OH: South Western Publishing, 2006).

<sup>3</sup>Para descripciones minuciosas de la pericia de los consumidores, vea Joseph W. Alba y J. Wesley Hutchinson, “Knowledge Calibration: What Consumers Know and what They Think They Know”, *Journal of Consumer Research*, septiembre de 2000, pp. 123-157.

<sup>4</sup>Para estudios a fondo de las pautas de búsqueda de información externa, vea Brian T. Ratchford, Debabrata Tulukdar y Myung-Soo Lee, “The Impact of the Internet on Consumers’ Use of Information Sources for Automobiles: A Re-Inquire”, *Journal of Consumer Research*, junio de 1997, pp. 111-119; Joel E. Urbany, Peter R. Dickson y William L. Wilkie, “Buyer Uncertainty and Information Search”, *Journal of Consumer Research*, marzo de 1992, pp. 452-463; Sharon E. Beatty y Scott M. Smith, “External Search Effort: An Investigation across Several Product Categories”, *Journal of Consumer Research*, junio de 1987, pp. 83-95.



MARCA	MODELO	PRECIO	PANTALLA	CALIDAD DE LA VOZ	MENSAJES	NAVEGACIÓN EN LA WEB	VIDA DE LA BATERÍA
Apple	iPhone 4S	\$200					
BlackBerry	Torch 9810	50					
HTC	HD7S	100					
LG	Quantum	50					
Motorola	Atrix 4G	100					
Samsung	Galaxy S II	200					
							
<b>Calificación:</b>			Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

**FIGURA 5-2**

La página *Consumer Reports.org* ofrece una evaluación de los teléfonos inteligentes para los consumidores.

Fuente: *Consumer Reports.org*, Smartphones Ratings, noviembre de 2011. Este extracto de la lista de teléfonos inteligentes es SOLO para clientes de AT&T. Estos teléfonos aparecen por orden alfabético y no por orden de su clasificación.

#### Consumer Reports

[www.consumerreports.org](http://www.consumerreports.org)

evaluaciones comparativas de determinados teléfonos inteligentes en *Consumer Reports*, revista ilustrada de manera parcial en la [figura 5-2](#).<sup>5</sup>

### Evaluación de alternativas: evaluación en búsqueda de valor

La etapa de búsqueda de información aclara el problema al consumidor por medio de: 1) generar criterios para usarlos en la compra, 2) proporcionar nombres de marcas que podrían satisfacer esos criterios y 3) originar percepciones de valor en el consumidor. Basado solo en la información de la figura 5-2, ¿cuáles criterios de selección aplicaría en la compra de un teléfono inteligente? ¿Recurriría al precio, a la pantalla, a la calidad de la voz, al mensaje, a la navegación en la web, a la vida de la batería o a alguna combinación de éstos y otros criterios?

Algunas personas pensarían que la información de la figura es insuficiente, ya que no incluye todos los factores que considerarían en la evaluación de reproductores MP3. Tales factores son los **criterios de evaluación** del consumidor, esto es, los atributos objetivos (como el tiempo de reproducción de audio) y subjetivos (como el prestigio) que se usan en la comparación de productos y marcas.<sup>6</sup> Las empresas tratan de identificar y aprovechar ambos tipos de criterios para generar el valor máximo que buscan los consumidores a cambio del precio que pagan. Es frecuente que esos criterios se muestren en los anuncios.

Los consumidores suelen aplicar varios criterios en la evaluación de marcas. Sabedoras de eso, las empresas buscan identificar y evaluar los criterios que aplican los consumidores al juzgar las distintas marcas. Por ejemplo, suponga que, de los criterios de evaluación incluidos en las columnas de la figura 5-2, aplica tres en la consideración de las marcas de teléfonos inteligentes: 1) precio de lista inferior a 200 dólares, 2) muy buena o excelente capacidad de servicio de mensajes y 3) vida de la batería larga o muy larga. Esos criterios permiten establecer las marcas del **conjunto considerado**: el grupo de marcas que el consumidor vería como aceptables entre todas las que conoce en la clase respectiva del producto.<sup>7</sup> Los tres criterios de evaluación llevan a una lista de tres modelos y sus respectivas marcas (el iPhone 4S de Apple,

<sup>5</sup>“Best Phones & Plans”, *Consumer Reports*, agosto de 2011, pp. 26-38.

<sup>6</sup>Para un análisis más amplio de los criterios de evaluación, vea Del J. Hawkins y David L. Mothersbaugh, *Consumer Behavior*, 11a. ed. (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2010).

<sup>7</sup>John A. Howard, *Buyer Behavior in Marketing Strategy*, 2a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994). Para un análisis más amplio de los grupos de opciones para los consumidores, vea Allan D. Shocker, Moshe Ben-Akiva, Brun Boccara y Prakesh Nedungadi, “Consideration Set Influences on Consumer Decision Making and Choice: Issues, Models, and Suggestions”, *Marketing Letters*, agosto de 1991, pp. 181-198.

el Atrix 4G de Motorola y el Galaxy S II de Samsung) en el conjunto considerado. Si estas opciones resultan insatisfactorias, podrían cambiarse los criterios de evaluación para generar otro conjunto de modelos y marcas. Por ejemplo, puede decidir que la pantalla es importante y comparar alternativas basadas en ese criterio de evaluación.

### Decisión de compra: compra de valor

Después de analizar las opciones del conjunto considerado, el consumidor está casi listo para tomar la decisión de compra. Restan solo dos decisiones: 1) dónde comprar y 2) cuándo. Para un producto, como un teléfono inteligente, es probable que el proceso de búsqueda de información haya incluido visitas a establecimientos minoristas, revisión de marcas en catálogos o visita al sitio web de un proveedor. La decisión de elegir al proveedor para realizar la compra abarcaría aspectos como las condiciones de venta, experiencias de compra con dicho vendedor y su política de devoluciones. Es frecuente que en la decisión de compra se evalúen al mismo tiempo los atributos del producto y las características del proveedor. Por ejemplo, podría optar por el teléfono que ocupe el segundo lugar en su lista de preferencias en una tienda o sitio web con una política liberal de reembolso y devoluciones, y no por su marca preferida en una tienda con políticas más conservadoras.

Decidir cuándo realizar la compra es algo que depende de varios factores. Por ejemplo, podría emprenderla con mayor celeridad si una de sus marcas preferidas está en oferta o su fabricante ofrece un reembolso. Otros factores, como el ambiente del establecimiento, satisfacción o facilidad de la compra, asistencia del vendedor, presiones de tiempo y circunstancias económicas, también podrían hacer que efectúe la adquisición o la posponga.<sup>8</sup>

El uso de internet para recopilar datos, evaluar opciones y determinar la adquisición agrega una dimensión tecnológica al proceso de decisión de compra de los consumidores. Por ejemplo, 45% de los consumidores que cuentan con aplicaciones en el teléfono inteligente para comparar precios las utiliza de manera rutinaria para comparar los precios de productos idénticos en diferentes detallistas en el punto de compra antes de tomar una decisión de compra.<sup>9</sup>

### Comportamiento posterior a la compra: valor de consumo o uso

Luego de adquirido el producto, los consumidores lo comparan con sus expectativas y quedan satisfechos o insatisfechos. Cuando están insatisfechos, los mercadólogos deben indagar si el producto fue deficiente o las expectativas del consumidor fueron muy altas. Si el artículo tiene fallas, podría requerirse un cambio en su diseño. Si las expectativas son muy grandes, es posible que la publicidad de la empresa o el discurso del vendedor haya exagerado las características y los beneficios del producto.

La sensibilidad a la experiencia de consumo o uso del consumidor es de suma importancia en la percepción que este tiene del valor. Por ejemplo, las investigaciones sobre los servicios telefónicos que proporcionan Sprint y AT&T muestran que la satisfacción o insatisfacción tiene un efecto en las percepciones de valor de los consumidores.<sup>10</sup> Los estudios indican que tal satisfacción o insatisfacción incide en las comunicaciones y comportamiento de compra repetida de los consumidores. Los compradores satisfechos cuentan su experiencia a tres personas. ¡Los insatisfechos se quejan con nueve!<sup>11</sup> Además, los clientes satisfechos tienden a comprar con el mismo proveedor cada vez que surge una ocasión de compra. El efecto económico del comportamiento de compra repetida es significativo, como se describe en la sección “Asuntos de marketing”.<sup>12</sup>

Empresas como General Electric (GE), Johnson & Johnson, Coca-Cola y British Airways enfocan su atención en el comportamiento posterior a la compra para optimizar la satisfacción de sus clientes y su retención. Dichas empresas, como muchas otras, ahora tienen números de larga distancia gratuita, y políticas

Una experiencia de consumo o de uso satisfactoria o insatisfactoria determina en gran medida el comportamiento poscompra. La atención en esta etapa puede ser muy redituable, tal como se describe en este texto.



<sup>8</sup>Robert J. Donovan, John R. Rossiter, Gillian Marcolyn y Andrew Nesdale, “Store Atmosphere and Purchasing Behavior”, *Journal of Retailing*, otoño de 1994, pp. 283-294; Eric A. Greenleaf y Donald R. Lehman, “Reasons for Substantial Delay in Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1995, pp. 186-199.

<sup>9</sup>“Phone-Wielding Shoppers Strike Fear into Retailers”, *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2010, pp. A1, A9.

<sup>10</sup>Sunil Gupta y Valerie Zeithaml, “Costumer Metrics and Their Impact on Financial Performance”, *Marketing Science*, noviembre-diciembre de 2006, pp. 718-739.

<sup>11</sup>Estos estimados se dieron en Jagdish N. Sheth y Banwari Mitral, *Consumer Behavior*, 2a. ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2003), p. 32.

<sup>12</sup>Para un análisis a profundidad sobre este tema, vea Sunil Gupta y Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc., 2005).

# Temas de marketing > > > valor para el cliente

## El valor para la empresa de un cliente satisfecho

La satisfacción y la experiencia de los clientes se incorporan al concepto de marketing. Pero, ¿cuánto vale un cliente satisfecho?

Esta pregunta ha hecho que las empresas calculen el valor económico de un cliente satisfecho con el paso del tiempo. Por ejemplo, Frito-Lay calcula que un consumidor promedio en el suroeste de Estados Unidos come 9.5 kilogramos de bocadillos salados por año. A un precio aproximado de 2.50 dólares por kilogramo, este cliente gasta 52.50 dólares anuales en bocadillos, como papas fritas Lays y Ruffles, totopos Doritos y Tostitos, y maíz tostado Fritos. Exxon calcula que un cliente leal gasta 500 dólares anuales en gasolina de su marca, además de caramelos, bocadillos, aceite o servicios de reparación que ofrece en sus gasolineras. Kimberly-Clark informa que cada año un cliente leal compra 6.7 cajas de sus pañuelos desechables Kleenex, lo cual equivale a 994 dólares, en precios actuales, durante 60 años.

Estos cálculos han concentrado la atención de los mercadólogos en satisfacer y retener a los clientes. Ford Motor Company ha establecido como objetivo aumentar la retención de clientes de 60 a 80%, es decir, la proporción de poseedores de un Ford cuyo siguiente automóvil será de la misma marca. ¿Por qué? Los ejecutivos de la empresa afirman que cada punto porcentual adicional vale la sorprendente cifra de 100 millones de dólares en utilidades.

Este cálculo no se limita a Ford. Las investigaciones muestran que una mejora de 5% en la retención de clientes puede incrementar las utilidades de una empresa entre 70 y 80 por ciento.



de devolución y reembolso liberales, además de capacitar a su personal para manejar quejas, responder preguntas y registrar sugerencias. A manera de ejemplo, GE cuenta con una base de datos donde se almacena 750 mil respuestas a preguntas sobre 8 500 de sus modelos en 120 líneas de productos, equivalentes a tres millones de llamadas anuales de clientes. Tales actividades generan comunicaciones posteriores a la compra repetidas entre los consumidores y contribuyen a que se formen relaciones entre compradores y vendedores.

Es frecuente que el consumidor tenga frente a sí dos o más opciones muy atractivas; por ejemplo, un teléfono inteligente de Apple, Motorola o Samsung. Si elige el de Apple, puede pensar: “¿Debí haber comprado el Motorola o el Samsung?” Esta tensión o ansiedad psicológica posterior a la compra se llama **disonancia cognoscitiva**. Para aliviarla, el consumidor suele congratularse por haber realizado la compra adecuada. Así, luego de realizar la adquisición, podría buscar datos que corroboren su decisión, por ejemplo, leer anuncios de la marca elegida o preguntar a sus amigos algo como: “¿Te agrada mi nuevo teléfono?”. Incluso podría buscar características negativas de la marca que no eligió y pensar que los auriculares de Motorola o Samsung son deficientes. En esta etapa posterior a la compra, las empresas suelen usar anuncios o llamadas de seguimiento de los vendedores para tratar de convencer a los clientes de que tomaron la decisión correcta. Durante muchos años, la marca Buick tuvo una campaña publicitaria con el mensaje: “¿Verdad que está feliz de haber comprado un Buick?”.

## Grado de participación y variantes de la solución de problemas

En ocasiones, los consumidores no aplican las cinco etapas del proceso de decisión de compra. En su lugar, omiten o minimizan algunas de acuerdo con su grado de **participación** y con la importancia personal, social y económica de la compra.<sup>13</sup> Las oportunidades de compra con alto grado de participación suelen tener al menos una de tres características: que el artículo que se compra: 1) sea costoso, 2) pueda generar consecuencias personales graves y 3) pueda reflejar la imagen social del cliente.

OA2

<sup>13</sup>Para un panorama general de las investigaciones acerca del involucramiento, vea John C. Mowen y Michael Minor, *Consumer Behavior: A Framework*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001); Wayne D. Hoyer y Deborah McInnis, *Consumer Behavior*, 5a. ed. (Florence, KY: South-Western Education Publishing, 2009).

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE		
	ALTA	BAJA	
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EXTENDIDA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS LIMITADA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS RUTINARIA
Cantidad de marcas examinadas	Muchas	Varias	Una
Cantidad de proveedores considerados	Muchos	Varios	Pocos
Cantidad de atributos del producto evaluados	Muchos	Moderada	Uno
Cantidad de fuentes de información externas usadas	Muchas	Pocas	Ninguna
Tiempo dedicado a la búsqueda	Considerable	Poco	Mínimo

**FIGURA 5-3**  
Comparación de variantes de solución de problemas: extendida, limitada y rutinaria.

En tales ocasiones, los consumidores emprenden una amplia búsqueda de información, consideran muchos atributos y marcas de productos, se forman una actitud y recurren a la publicidad verbal. Las personas no piensan en las compras de bajo grado de participación, como las de pasta de dientes o jabón, mientras que participan mucho en la de sistemas de audio o video y automóviles.

Existen tres variantes generales del proceso de compra de los consumidores, basadas en la participación del consumidor y en sus conocimientos de los productos. En la [figura 5-3](#) se resumen algunas diferencias importantes entre las tres variantes de solución de problemas.

**Solución de problemas extendida** En esta variante se utilizan las cinco etapas del proceso de decisión de compra de los consumidores, lo cual incluye mucho tiempo y esfuerzo para buscar información externa e identificar y evaluar opciones. En el conjunto considerado se incluyen varias marcas y se evalúan muchos atributos. La solución de problemas extendida se utiliza en situaciones de compra con mucha participación, como adquirir automóviles y sistemas de audio.

**Solución de problemas limitada** En esta variante, el consumidor suele buscar información o pedir a un amigo que le ayude en la evaluación de las opciones. En general, se valoran diversas marcas con base en un número moderado de atributos. La solución de problemas limitada podría usarse en la elección de un tostador de pan, un restaurante para cenar u otras situaciones de compra cuando se cuente con poco tiempo o no se quiera dedicar mucho esfuerzo.

**Solución de problemas rutinaria** En el caso de productos como la sal de mesa y la leche, el consumidor reconoce el problema, toma la decisión y dedica un esfuerzo mínimo a buscar información externa y a evaluar opciones. El proceso de compra de dichos artículos es casi un hábito y tipifica la toma de decisiones de baja participación. La solución de problemas rutinarios suele ser el caso de productos de precio bajo y compra frecuente.

**Participación y estrategia de marketing** Una participación baja o alta de los consumidores tiene consecuencias importantes en la estrategia de marketing. Si una empresa comercializa un producto con baja participación y la marca es líder en el mercado, se presta atención a lo siguiente: 1) conservar la calidad del producto, 2) evitar situaciones de desabasto para que los consumidores no adquieran una marca competidora y 3) emitir mensajes publicitarios que refuerzan el conocimiento del consumidor o el que hayan tomado la decisión correcta.

Quienes desafían el mercado tienen una tarea distinta. Deben romper hábitos de compra y recurrir a muestras gratuitas, cupones y reembolsos para fomentar la compra de prueba de su marca. Los mensajes publicitarios se enfocan en hacer que el consumidor incluya la marca en el conjunto considerado. Por ejemplo, el mensaje publicitario del jugo de verduras V-8 de Campbell, “¡Podría tomar un V-8!”, se dirige a consumidores que suelen tomar jugos de frutas o bebidas gaseosas. Los mercadólogos también vinculan los atributos de su marca con cues-





¿Qué tiene que ver este anuncio de cereales de grano integral de Post Grape-Nuts, Post Shredded Wheat y Post Raisin Bran con meterlos en un grupo de consideración de los consumidores? Entérese en el texto.

tiones de mucha participación. Listerine lo hace al relacionar el uso regular de su enjuague bucal con el cuidado dental y la salud.

Los mercadólogos de productos que tienen mucha participación reconocen que sus clientes siempre buscan y procesan información de atributos objetivos y subjetivos de las marcas, se forman criterios de evaluación, califican los atributos de producto de diversas marcas y combinan estos indicadores en una evaluación global de la marca, como la descrita en la decisión de compra del reproductor MP3 de memoria flash. Los líderes del mercado asedian a sus clientes con información de productos mediante anuncios y actividades de ventas personales, además de crear foros de discusión en los sitios web de la empresa o de la marca. Quienes desafían al mercado aprovechan ese comportamiento por medio de publicidad comparativa que se enfoca en los atributos

de productos existentes y que suele incluir criterios de evaluación novedosos para juzgar marcas competidoras. Es cada vez más frecuente que estos productos se beneficien de los motores de búsqueda de internet, como MSN Search y Google, que ayudan a los compradores de productos con mucha participación.

### Influencias situacionales

Es común que la situación de la compra afecte el proceso de decisión de compra. Cinco **influencias situacionales** afectan el proceso de decisión de compra: 1) la tarea de compra misma, 2) el entorno social, 3) el entorno físico, 4) efectos temporales y 5) estados de antecedentes.<sup>14</sup> La tarea de compra es la razón propia del proceso de decisión. La búsqueda de información y la evaluación de opciones se podrán diferir, según se trate de la compra de un regalo que en muchos casos tiene fines de notoriedad social o de un artículo para uso del comprador. El entorno social, que abarca a otros individuos presentes cuando se realiza la compra, también tiene efecto en qué artículo se adquiere. De igual modo, el entorno físico, como la decoración, música y hacinamiento de clientes en establecimientos minoristas, pueden afectar la manera de tomar las decisiones de compra. Ciertos efectos temporales, entre ellos la hora del día o el tiempo disponible, influirían en la elección del sitio donde se desayuna o almuerza y en lo que ordena el cliente. Por último, los estados de antecedentes, entre ellos el estado de ánimo del consumidor o el efectivo disponible, influirían en el comportamiento y en la decisión de compra.

En la [figura 5-4](#) de la página siguiente se muestran las influencias en el proceso de decisión de compra de los consumidores. La determinación de adquirir un producto también se acompaña de factores psicológicos y socioculturales de importancia. Estas dos influencias se analizan en el resto del capítulo. Las influencias de la mezcla de marketing son el tema de los capítulos 10 y 20.

#### repaso de conceptos

1. ¿Cuál es la primera etapa en el proceso de decisión de compra de los consumidores?
2. Se llama \_\_\_\_\_ a las marcas que un consumidor estudia para su compra, de un conjunto de marcas de una clase de producto que él ya conoce.
3. ¿Qué término se usa para referirse a la ansiedad posterior a la compra?

## INFLUENCIAS PSICOLÓGICAS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

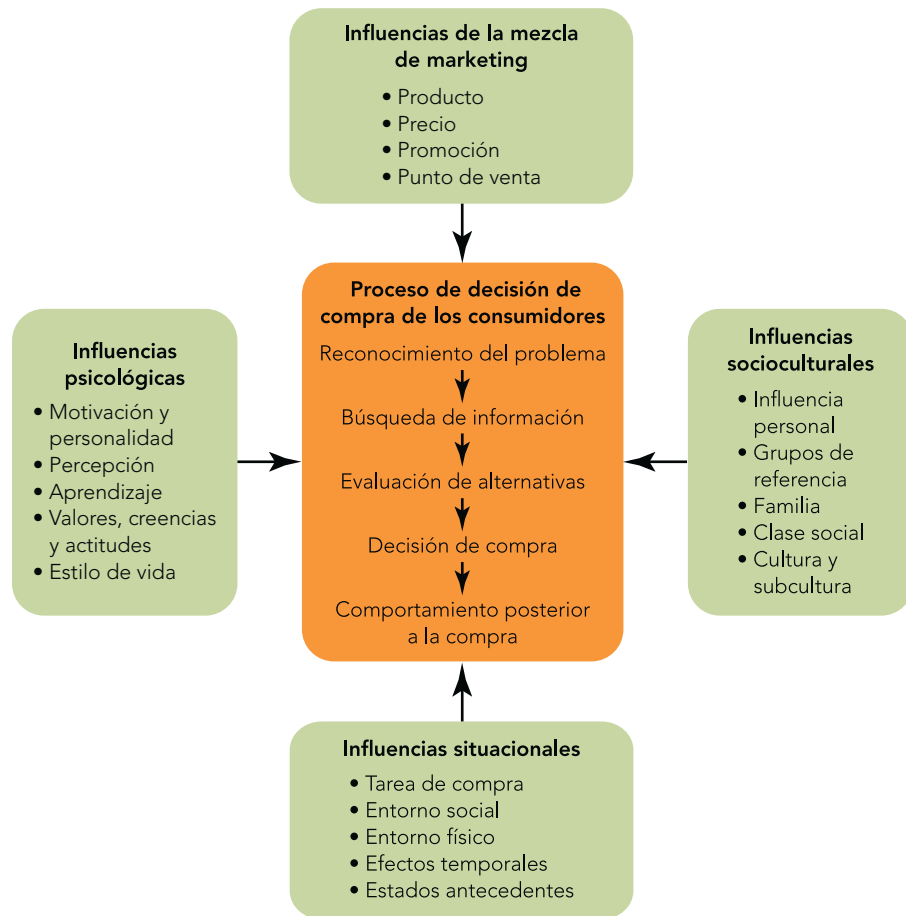
### OA3

La psicología ayuda a los mercadólogos a entender por qué y cómo los consumidores se comportan de la manera en la que lo hacen. En particular, conceptos como “motivación”, “personalidad”, “percepción”, “aprendizaje”, “valores”, “creencias”, “actitudes” y “estilo de vida” son útiles para interpretar los procesos de compra y dirigir los esfuerzos de marketing.

<sup>14</sup>Rusell Belk, “Situational Variables and Consumer Behavior”, *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1975, pp. 157-163. Los ejemplos se encuentran en Martin Lindstrom, *buy.ology: Truth and Lies about Why We Buy* (Nueva York: Doubleday Publishing, 2008).

**FIGURA 5-4**

Las influencias en el proceso de decisión de compra de los consumidores provienen del exterior y del interior.



## Motivación y personalidad

“Motivación” y “personalidad” son dos conceptos psicológicos familiares con significados específicos y consecuencias en el marketing. Están muy relacionados y se usan para describir por qué las personas emprenden ciertos actos y no otros.

**Motivación.** La **motivación** es la fuerza impulsora del comportamiento para la satisfacción de una necesidad. Las necesidades de los consumidores son el centro de atención del concepto de marketing, de modo que los mercadólogos intentan despertar esas necesidades.

Los requerimientos de los individuos son ilimitados. Las personas poseen necesidades fisiológicas básicas: agua, vivienda y alimento, por ejemplo. También tienen necesidades aprendidas, entre ellas autoestima, éxito y afecto. Los psicólogos ponen de relieve que estas exigencias son jerárquicas, es decir, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas buscan satisfacer las aprendidas.

En la [figura 5-5](#) se muestra una jerarquía con cinco clases de necesidades.<sup>15</sup> Las *necesidades fisiológicas* son básicas para la supervivencia y deben satisfacerse primero. Un anuncio de Red Lobster, que presenta una ensalada de mariscos, trata de activar la necesidad de alimento. Las *necesidades de seguridad* comprenden la preservación personal, así como el bienestar físico y financiero. Los fabricantes de detectores de humo y de alarmas contra robos, las compañías de seguros y de planes de jubilación se enfocan en ellas. Las *necesidades sociales* son las de amor y amistad. Los servicios de concertación de citas, como Match.com y eHarmony, y las compañías de perfumes tratan de aprovecharlas. Las *necesidades personales* son las de éxito, estatus, prestigio y respeto de sí mismo. La tarjeta de servicio Platinum Card de American Express y la tienda de ropa Brooks Brothers Clothiers apelan a estas necesidades. En ocasiones, las empresas tratan de despertar necesidades múltiples para estimular el reconocimiento de un problema. Michelin combina la seguridad con el amor paterno a fin de promover la reposición

<sup>15</sup> A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1970). Vea también Richard Yalch y Frederic Brunel, “Need Hierarchies in Consumer Judgments of Product Design: Is It Time to Reconsider Maslow’s Hierarchy?”, en Kim Corfinan y John Lynch, eds., *Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1996), pp. 405-410.

**FIGURA 5-5**

Jerarquía de necesidades. Se basa en una idea de que la motivación proviene de una necesidad. Si se cumple la necesidad, ya no es un motivador, de tal modo que una necesidad de nivel superior se vuelve el motivador. Las necesidades de los niveles superiores exigen el apoyo de las necesidades de los niveles inferiores.



QR 5-1  
Match.com  
Video



de los neumáticos de automóviles. Las *necesidades de realización personal* son las de alcanzar metas que el individuo se plantea en la vida. Por ejemplo, un programa de reclutamiento del ejército estadounidense invita al posible recluta a que: “sea todo lo que puede ser”.

**Personalidad** Si bien la motivación es la fuerza motriz que le da un propósito al comportamiento del consumidor, su personalidad guía y dirige ese comportamiento. El término **personalidad** se refiere a los comportamientos o respuestas constantes de la persona ante situaciones recurrentes.

Aunque existen muchas teorías de la personalidad, casi todas identifican *rasgos* clave, características perdurables de la persona o de su relación con otras. Algunos rasgos son asertividad, extroversión, cumplimiento, predominio y agresión, entre otros. Estas características se heredan o bien se forman en una etapa inicial y cambian poco con los años. Las investigaciones hacen suponer que las personas cumplidoras prefieren marcas conocidas y usan más enjuagues bucales y jabones para baño. En contraste, los tipos agresivos usan maquinillas de afeitar (rastrillos), no rasuradoras eléctricas; se aplican más colonia y lociones para después de afeitarse y compran marcas de diseñador, como Gucci, Yves St. Laurent y Donna Karan, como símbolos de estatus.<sup>16</sup>

Esas características de la personalidad con frecuencia se revelan en el **concepto de sí mismo**, que es la forma en la que se mira el individuo y la manera como cree que lo perciben los demás. Los mercadólogos saben que las

personas tienen dos autoconceptos: ideal y real. El real es la manera en la que se conceptúa el sujeto. El ideal es el modo en el que le gustaría verse. Estas dos “imágenes” se reflejan en los productos y marcas que compra la persona, como automóviles, aparatos y muebles para el hogar, revistas, ropa, productos de arreglo personal y ocio o, con frecuencia, las tiendas donde compra. La importancia del concepto de sí mismo se resume en las palabras de un ejecutivo de marketing de alto nivel de Lenovo (un proveedor mundial de computadoras portátiles): “El mercado de las computadoras portátiles (*laptops*) se parece cada vez más al de los automóviles. El automóvil que una persona maneja refleja quién es y las computadoras portátiles de este tipo se están convirtiendo también en una forma de expresión”.<sup>17</sup>

## Percepción

Una persona ve en un Cadillac un indicador de éxito, y otra, un signo de ostentación. Ello resulta de la **percepción**, proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información para formarse una imagen significativa del mundo.

**Percepción selectiva** El consumidor común y corriente opera en un entorno complejo, de modo que el cerebro humano intenta organizar e interpretar la información con un proceso llamado *percepción selectiva*, consistente en filtrar la exposición, comprensión y retención. La *exposición selectiva* ocurre cuando la persona presta atención a mensajes compatibles con sus actitudes y creencias, mientras que ignora los incompatibles con ellas. Tiene lugar en la etapa posterior a la compra del proceso de decisión, cuando lee anuncios del producto recién adquirido. También ocurre siempre que existe una necesidad: es más probable “ver” un anuncio de McDonald’s cuando se tiene hambre que cuando se acaba de comer una pizza.

La *comprensión selectiva* interpreta la información de manera que sea compatible con las actitudes y creencias personales. Que los mercadólogos no lo entiendan puede tener efectos desastrosos. Por ejemplo, Toro lanzó una removedora de nieve ligera y pequeña llamada Snow Pup. Aunque el producto funcionaba, las ventas no estuvieron a la altura de las expectativas. ¿Por qué? Toro se dio cuenta de que los consumidores percibían en el nombre un juguete o

<sup>16</sup> Bernardo J. Carducci, *The Psychology of Personality*, 2a. ed. (Oxford, UK: John Wiley & Sons, 2009), pp. 182-184.

<sup>17</sup> Jane Spencer, “Lenovo Puts Style in New Laptop”, *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 2008, p. B5.

# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

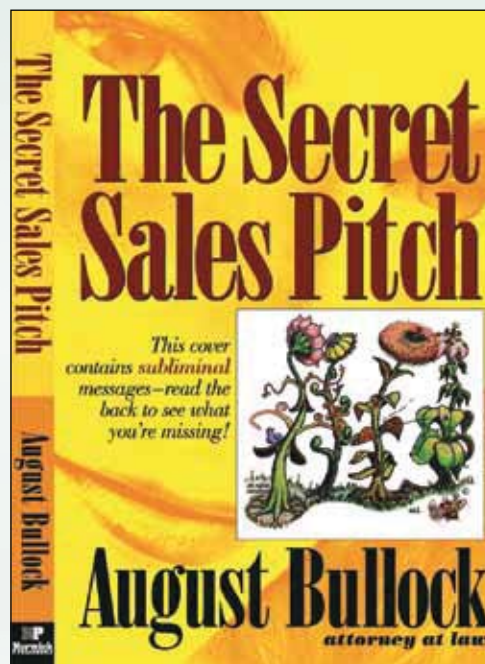
## La ética de los mensajes subliminales

Durante casi medio siglo, el tema de la percepción subliminal y la presencia de mensajes subliminales en imágenes colocadas en los anuncios comerciales han causado un acalorado debate.

La estadounidense Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones) ha señalado como engañosos los mensajes subliminales. No obstante, los consumidores gastan 50 millones de dólares anuales en discos compactos con mensajes subliminales ideados para mejorar su autoestima, dejar de fumar o bajar de peso. Casi dos terceras partes de los consumidores en Estados Unidos creen que hay mensajes subliminales en los anuncios comerciales; casi la mitad está convencida de que esta práctica es la causa de que compren productos que no desean.

Sin embargo, los mensajes subliminales no son ilegales en Estados Unidos y los mercadólogos suelen ser criticados por buscar oportunidades para crearlos en los medios electrónicos e impresos. El libro *The Secret Sales Pitch: An Overview of Subliminal Advertising*, de August Bullock, aborda este tema. Bullock identifica imágenes y anuncios que afirma que contienen mensajes subliminales y describe las técnicas usadas para comunicarlos.

¿Cree usted que los intentos para implantar mensajes subliminales en los medios electrónicos e impresos constituyen una práctica engañosa y poco ética, sin importar su intención?



un aparato demasiado ligero para remover nieve. Las ventas aumentaron mucho cuando se cambió el nombre del producto a Snow Master.<sup>18</sup>

La *retención selectiva* significa que los consumidores no recuerdan toda la información que ven, leen o escuchan, incluso minutos después de estar expuestos a ella. Esto afecta la etapa de búsqueda de información interna y externa del proceso de decisión de compra. Por esto, los minoristas de muebles y distribuidores de automóviles suelen dar a los consumidores folletos de los productos para que los lleven a casa después de dejar la sala de exhibición.

Como la percepción desempeña una función tan importante en el comportamiento de los consumidores, no debe sorprender que el tema de la percepción subliminal sea un tema popular de debate. El término **percepción subliminal** significa que la persona ve o escucha mensajes sin estar consciente de ellos. La presencia y los efectos de la percepción subliminal en el comportamiento es un tema muy controvertido, de naturaleza más popular que científica. De hecho, los datos indican que se trata de mensajes con efectos limitados en el comportamiento.<sup>19</sup> Si de veras influyeran en la conducta, ¿sería ético su uso? (Vea la sección “Toma de decisiones responsables” en la página anterior).<sup>20</sup>

**Riesgo percibido** La percepción desempeña un papel importante en el riesgo que se identifica con la compra de un producto o servicio. El **riesgo percibido** consiste en la ansiedad que se sufre cuando el consumidor no puede prever los resultados de una compra, pero cree que tendrá consecuencias negativas. Entre los ejemplos de estas tenemos el desembolso necesario para comprar el producto (¿Puedo gastar los 500 dólares que cuestan los esquíes?), el riesgo de daño físico (¿Es seguro el catre elástico?) y el funcionamiento del producto (¿Funcionará el dentífrico blanqueador?). Una forma más abstracta es psicosocial (¿Qué dirán mis amigos

<sup>18</sup> Este ejemplo se presenta en Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 59.

<sup>19</sup> Para más bibliografía acerca de percepción subliminal, vea Martin Lindstrom, *buy.ology*, op. cit.; B. Bahrami, N. Lavie y G. Rees, “Attentional Load Modulates Responses of Human Primary Visual Cortex to Invisible Stimuli”, *Current Biology*, marzo de 2007, pp. 39-47; J. Karremans, W. Stroebe y J. Claus, “Beyond Vicary’s Fantasies: The Impact of Subliminal Priming and Brand Choice”, *Journal of Environmental Social Psychology* 42, 2006, pp. 792-798.

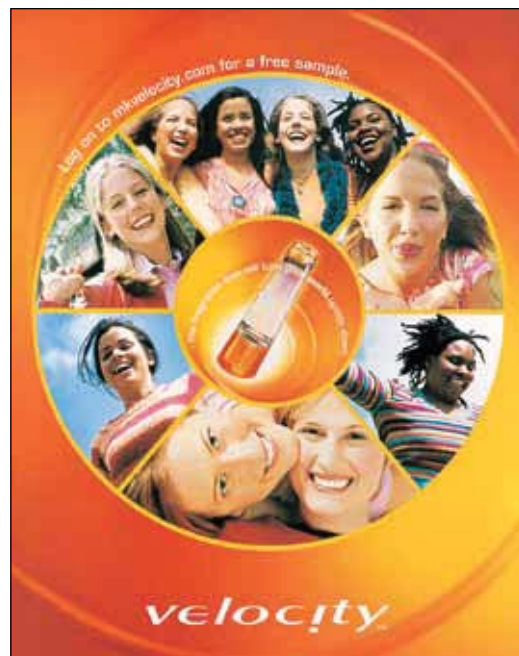
<sup>20</sup> August Bullock, *The Secret Sales Pitch* (San José, CA: Norwich Publishers, 2004); Dave Lakhani, *Subliminal Persuasion* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).



¿Por qué Clorox ofrece el sello de la revista Good Housekeeping para su arena higiénica para gatos Fresh Step? ¿Por qué Mary Kay, Inc. proporciona una muestra gratuita de su perfume Velocity a través de su sitio web? La respuesta aparece en este texto.

**The Clorox Company**  
[www.freshstep.com](http://www.freshstep.com)

**Mary Kay, Inc.**  
[www.marykay.com](http://www.marykay.com)



si me hago un tatuaje?). El riesgo percibido afecta la búsqueda de información, ya que cuanto mayor sea aquel, es más probable que sea extensa la fase de búsqueda externa.

Las empresas reconocen la importancia del riesgo percibido y elaboran estrategias para disminuirlo en los consumidores y fomentar las compras. Estas son algunas estrategias y ejemplos de empresas que las utilizan:

- *Obtención de sellos de aprobación:* El sello Good Housekeeping del producto para arena de gato Fresh Step Crystals.
- *Obtención del apoyo de personas influyentes:* Promociones para la mantequilla de fácil aplicación de Promise que hacen nueve de cada 10 cardiólogos.
- *Proporcionar muestras gratuitas del producto:* Muestras de la fragancia Velocity de Mary Kay.
- *Brindar instrucciones de uso detalladas:* Colorante para cabello de Clairol.
- *Proporcionar garantías:* Garantía total de cuatro años u 80 mil kilómetros para el Cadillac.

## Aprendizaje

Gran parte del comportamiento de los consumidores es aprendido. Los consumidores aprenden qué fuentes de información usar para productos y servicios, cuáles criterios de evaluación aplicar a las opciones y, en términos más generales, cómo tomar decisiones de compra. El **aprendizaje** consiste en los comportamientos que resultan de: 1) experiencias repetidas y 2) razonamiento.

**Aprendizaje del comportamiento** El *aprendizaje del comportamiento* es el proceso de formación de respuestas automáticas a una situación como resultado de la exposición repetida a ella. Cuatro variables son primordiales en la forma de aprender de los consumidores con las experiencias repetidas: impulsos, indicios, respuestas y refuerzos. Un *impulso* es una necesidad que genera una acción del individuo. Algunos, como el hambre, estarían representados por motivos. Un *indicio* es un estímulo o símbolo que percibe el consumidor. Una *respuesta* es la acción que este emprende para satisfacer el impulso, y un *refuerzo* consiste en la recompensa. Un consumidor hambriento (impulso) ve un indicio (un anuncio), actúa (compra una hamburguesa) y deriva su recompensa (¡un gran sabor!).

Los mercadólogos usan dos conceptos de la teoría del aprendizaje del comportamiento. La *generalización de estímulos* ocurre cuando la respuesta que propicia un estímulo (indicio) se generaliza a otro estímulo. Una aplicación de ese concepto es el uso del mismo nombre de marca para productos distintos, por ejemplo, Tylenol Cold & Flu y Tylenol P.M. La *discriminación de estímulos* es la capacidad de la persona para percibir diferencias en los estímulos. La tendencia de los consumidores a percibir todas las cervezas ligeras como iguales hizo que



¿De qué manera se relaciona este anuncio de Advil que representa el estilo de vida activo de las mujeres con el aprendizaje cognoscitivo? Lea el texto para averiguarlo.

**Advil**  
[www.advil.com](http://www.advil.com)

en los anuncios de Budweiser Light se distinguiera entre los muchos tipos de cervezas *light* y Bud Light.

**Aprendizaje cognoscitivo** Los consumidores también aprenden mediante el pensamiento, el razonamiento y la solución mental de problemas sin experiencia directa. Esta forma, llamada *aprendizaje cognoscitivo*, consiste en relacionar dos o más ideas, o tan solo observar los resultados del comportamiento de otras personas y ajustar los propios en concordancia. Las empresas también influyen en este tipo de aprendizaje. Mediante la repetición de anuncios, con mensajes como “Advil es un remedio para el dolor de cabeza”, se intenta vincular una marca (Advil) con una idea (remedio para la cefalea) al mostrar a una persona que usa el producto y obtiene alivio.

**Lealtad a la marca** El aprendizaje también es importante porque se relaciona con la formación de hábitos, que son la base de la solución de problemas rutinaria. Además, existe una relación estrecha entre los hábitos y la **lealtad a la marca**, que es la actitud favorable hacia una marca y su compra invariable con el paso del tiempo. Esa lealtad se debe al refuerzo positivo de acciones previas. El consumidor disminuye el riesgo y ahorra tiempo al comprar siempre la misma marca de champú y tener resultados favorables: cabello saludable y brillante. Existen datos de lealtad a la marca en muchos productos de compra frecuente en Estados Unidos y el resto del mundo. Sin embargo, la incidencia de lealtad a la marca parece estar a la baja en Estados Unidos, México, Europa occidental y Japón.<sup>21</sup>

## Valores, creencias y actitudes

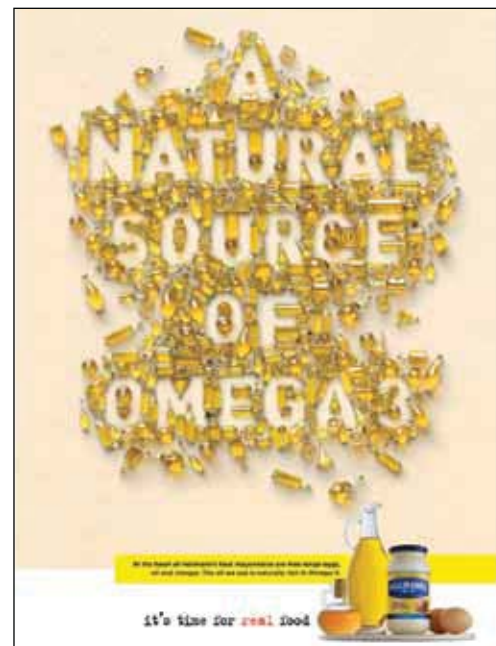
Los valores, creencias y actitudes tienen una función central en la toma de decisiones de los consumidores y en las acciones de marketing correspondientes.

**Formación de actitudes** Una **actitud** es una “predisposición aprendida para responder a un objeto o clase de objetos de manera consciente, favorable o desfavorablemente”.<sup>22</sup> Las actitudes se forman con base en valores y creencias aprendidos. Los valores tienen diversos niveles de especificidad. Por ejemplo, los valores centrales de los estadounidenses abarcarían el bienestar material y el humanitarismo. También se tienen valores personales, como la ambición y el deseo de ahorrar. Los mercadólogos utilizan ambos tipos, si bien se enfocan sobre todo en los valores personales. Éstos afectan las actitudes mediante su influencia en la importancia

Las actitudes hacia el dentífrico Colgate Total y la aspirina Extra Strength Bayer fueron modificadas con éxito mediante estos anuncios. ¿Cómo? Lea en el texto la manera en la que los mercadólogos cambian las actitudes de los consumidores hacia productos y marcas.

**Colgate-Palmolive**  
[www.colgate.com](http://www.colgate.com)

**Hellmann's**  
[www.hellmanns.com](http://www.hellmanns.com)



<sup>21</sup> Sholnn Freeman, “Brand Breakdown”, *The Washington Post*, 26 de marzo de 2006, p. F1ff.

<sup>22</sup> Martin Fishbein e I. Aizen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research* (Reading, MA: Addison-Wesley 1975), p. 6.

# Actividades en línea

## Identifique su perfil VALS: ¿qué le motiva?

El sistema VALS™, utilizado por Strategy Business Insight (SBI), ha identificado ocho segmentos de consumidores diferentes con base en la motivación y los recursos principales de una persona. El texto ofrece una breve descripción de cada segmento.

¿Quiere conocer su perfil VALS? Si le interesa, responda las preguntas en la encuesta VALS en [www.strategicbusinessinsights.com](http://www.strategicbusinessinsights.com). Luego haga clic en "VALS". Además de obtener su perfil en tiempo real, puede examinar con mayor detalle tres características de su perfil y el de otros.



que se asigna a atributos específicos de los productos. Suponga que el deseo de ahorrar es uno de sus valores personales. Al evaluar automóviles, tendría importancia la economía de combustible (que es un atributo del producto). Si piensa que un vehículo específico tiene ese atributo, es probable que tenga una actitud favorable hacia él.

Las creencias también participan en la formación de actitudes. Las **creencias** son la percepción subjetiva que tiene el consumidor de cuán bueno es un producto o marca en relación con diferentes atributos. Se basan en experiencias personales, publicidad y conversaciones con otras personas. Las creencias sobre los atributos de productos son importantes porque, aunadas a los valores personales, generan actitudes favorables o desfavorables del consumidor hacia ciertos productos, servicios y marcas.

**Cambio de actitudes** Los mercadólogos usan tres métodos para modificar la actitud de los consumidores hacia productos y marcas, como se ilustra en los ejemplos siguientes:<sup>23</sup>

1. *Cambio de las creencias acerca del grado en el que una marca posee ciertos atributos.* Para disipar las preocupaciones de las madres sobre los ingredientes de la mayonesa, Hellmann's ha comunicado con éxito el alto contenido de Omega 3 en su producto, un elemento esencial para la salud del ser humano.
2. *Cambio de la importancia percibida de los atributos.* Pepsi-Cola convirtió la frescura en un atributo de producto importante cuando imprimió las fechas de producción en sus latas. Hasta entonces, pocos consumidores siquiera pensaban en la frescura de las bebidas gaseosas de cola. Después de que la compañía gastó 25 millones de dólares en publicidad y promoción, una encuesta de consumidores reveló que 61% de los bebedores de bebidas gaseosas de cola pensaba que la fecha de fabricación era un atributo importante.
3. *Añadir nuevos atributos al producto.* Colgate-Palmolive incluyó un nuevo ingrediente antibacteriano, triclosán, en su dentífrico Colgate Total y gastó 100 millones de dólares en el marketing de esta marca. ¿El resultado? Por primera vez en 25 años, Colgate desplazó a Crest como marca líder del mercado.

## Estilo de vida

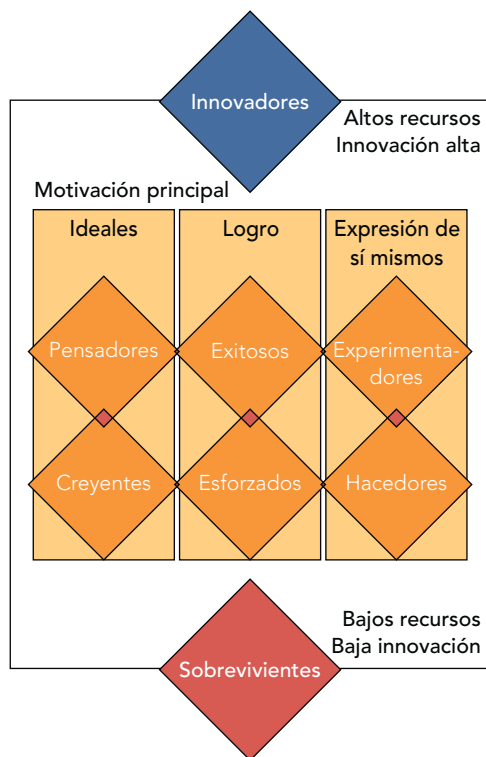
El **estilo de vida** es la manera de vivir que se identifica con la forma en la que las personas utilizan su tiempo y recursos, lo que consideran importante en su entorno y lo que piensan de sí mismas y del mundo que les rodea. El análisis del estilo de vida de los consumidores, la llamada *psicografía*, aporta ideas a las necesidades y deseos de los consumidores. Por ejemplo, el análisis del estilo de vida ha resultado útil para segmentar y dirigirse a los consumidores de productos y servicios nuevos y existentes (capítulo 9).

La psicografía, que combina la psicología, el estilo de vida y la demografía, se usa con frecuencia a fin de descubrir las motivaciones de los consumidores para adquirir y usar productos y servicios. Uno de los sistemas psicográficos más destacados es el programa VALS, de Strategy Business Insights (SBI).<sup>24</sup> El sistema VALS identifica ocho categorías de consu-

<sup>23</sup>Richard J. Lutz, "Changing Brand Attitudes through Modification of Cognitive Structure", *Journal of Consumer Research* (marzo de 1975), pp. 49-59.

<sup>24</sup>"The VALS™ Types", [www.strategicbusinessinsight.com](http://www.strategicbusinessinsight.com) (descargado el 1 de marzo de 2011).





El sistema de clasificación VALS ubica a los consumidores con recursos abundantes —capacidades y medios psicológicos, físicos y materiales— cerca de la parte superior del diagrama y a quienes tienen pocos recursos, cerca de la parte inferior. El diagrama divide a los consumidores con base en su toma de decisiones: ideales, logros o expresión de sí mismos. Los cuadros se cruzan para indicar que algunas categorías pueden ser consideradas juntas. Por ejemplo, un mercadólogo puede clasificar juntos a los pensadores y a los creyentes.

midores basadas en: 1) su motivación principal para comprar y obtener ciertos productos y servicios y 2) sus recursos.

Los investigadores de SBI dicen que los consumidores se inclinan por comprar productos y servicios, y por buscar experiencias que den forma, sustancia y satisfacción a sus vidas. Pero no todos los consumidores son iguales. Se inspiran por una de tres motivaciones principales: ideales, logros y expresión de sí mismos, las cuales dan sentido a su yo o al mundo, y dirigen sus actividades. Los diferentes niveles de recursos destacan o limitan la expresión de una persona o su motivación primordial.

Los recursos de una persona incluyen sus capacidades psicológicas, físicas, demográficas y materiales, como sus ingresos, confianza en sí misma y aceptación de riesgos. Antes de continuar la lectura, visite el sitio web del programa VALS que se indica en el recuadro “Actividades en línea”. Conteste el breve cuestionario para saber cuál segmento lo describe mejor.

El programa VALS busca explicar por qué y cómo los consumidores toman sus decisiones de compra.

- **Grupos motivados por ideales.** Los consumidores motivados por ideales se guían por sus conocimientos y principios. Se dividen en dos segmentos. Los *pensadores* son personas maduras, reflexivas y bien educadas que valoran el orden, los conocimientos y la responsabilidad. Son consumidores prácticos, enterados, que aprecian la durabilidad y la funcionalidad sobre el estilo y la novedad de los productos. Los *creyentes*, con menos recursos, son individuos conservadores y convencionales, con creencias concretas basadas en códigos tradicionales y establecidos: la familia, la religión, la comunidad y el país. Eligen productos y marcas familiares, y prefieren las marcas del país a las que les son leales.
- **Grupos motivados por logros.** Los consumidores motivados por los logros buscan productos y servicios que demuestren éxito a sus colegas o al grupo al que pretenden integrarse. Entre estos consumidores están los *exitosos*, con un estilo de vida atareado, orientado a metas y un profundo compromiso con su carrera y familia. La imagen es importante para ellos. Prefieren productos y servicios establecidos y de prestigio, y les interesan los aparatos que ahorran tiempo debido a sus horarios vertiginosos. Los *esforzados* siguen las tendencias, aman la diversión y son menos autosuficientes que los exitosos. Tienen niveles más bajos de educación e ingresos. Definen el éxito como dinero. Prefieren productos de moda y son tan impulsivos como se los permiten sus circunstancias financieras.
- **Grupos motivados por la expresión de sí mismos.** Los consumidores motivados por la expresión de sí mismos prefieren la actividad social o física, la variedad y el riesgo. Los *experimentadores* son consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos que se emocionan con las novedades, pero también se desencantan pronto. Aprecian lo novedoso, excéntrico y arriesgado. Desbocan su energía en ejercicio, deportes, recreación al aire libre y actividades sociales. Gastan casi todos sus ingresos en artículos de moda, entretenimiento y socialización, en particular en verse bien y adquirir los productos más recientes. Los *hacedores*, con menos recursos, se expresan y experimentan el mundo al accionar en él: construyen casas, educan niños o reparan un automóvil. Son personas prácticas con habilidades creativas, valoran la autosuficiencia y no se dejan impresionar por las cosas materiales, excepto por las que tienen un fin práctico o funcional.
- **Grupos de altos y bajos recursos.** Se destacan dos segmentos. Los *innovadores* son personas exitosas, sofisticadas, comprometidas, con autoestima alta y abundantes recursos de todo tipo. La apariencia es importante para ellos, no como evidencia de poder o estatus, sino como expresión de gustos cultivados, independencia y carácter. Sus vidas se caracterizan por la variedad. Los *sobrevivientes*, con menos recursos que cualquier segmento, se concentran en cubrir las necesidades básicas (resguardo y seguridad) en vez de cumplir sus deseos. Representan un mercado modesto para casi todos los productos y servicios y son leales a las marcas reconocidas, en especial si las adquieren con descuento.

Cada una de esas categorías prefiere medios de comunicación específicos. Es más probable que los experimentadores y los esforzados visiten las salas de conversación de internet. Los innovadores, pensadores y exitosos tienden a leer revistas de negocios y noticias, como *Fortune*



y *Time*. Los experimentadores leen revistas deportivas y los hacedores, revistas automovilísticas. Los creyentes son los consumidores más asiduos de *Reader's Digest*. GeoVALS™ estima el porcentaje de cada grupo VALS que hay por código postal.

## repaso de conceptos

4. El problema con la Snow Pup de Toro fue un ejemplo de \_\_\_\_\_ selectiva.
5. ¿Cuáles son los tres métodos de cambio de actitudes más usados?
6. ¿Qué significa el término *estilo de vida*?

## INFLUENCIAS SOCIOCULTURALES EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

OA4

Las influencias socioculturales, que se derivan de las relaciones formales e informales de un consumidor con otras personas, también ejercen un efecto significativo en el comportamiento del consumidor. Entre ellas están la influencia personal, los grupos de referencia, la familia, la clase social, la cultura y la subcultura.

### Influencia personal

Es común que en las compras de un consumidor influyan los puntos de vista, opiniones o comportamientos de otros. Dos aspectos de la influencia personal son importantes en el marketing: el liderazgo de opinión y la publicidad verbal (“de boca en boca”).

**Liderazgo de opinión** Las personas que ejercen influencia social directa o indirecta sobre otras se llaman **líderes de opinión**. Se piensa que conocen o son usuarios de productos y servicios específicos, de modo que sus opiniones inciden sobre las decisiones de los demás.<sup>25</sup> Los líderes de opinión afectan las compras de automóviles y camiones, entretenimiento, ropa y accesorios, membresía en clubes, aparatos electrónicos, lugares para vacacionar, alimentos e inversiones financieras. Un estudio de la revista *Popular Mechanics* identificó 18 millones de líderes de opinión que influyen en las compras de alrededor de 85 millones de consumidores de productos del tipo “hágalo usted mismo”.

Cerca de 10% de los adultos estadounidenses son líderes de opinión.<sup>25</sup> Identificarlos, llegar a ellos e influir en ellos es un reto importante para las empresas. Algunas utilizan a figuras deportivas o a celebridades como voceros que representan sus productos, por ejemplo, el actor Leonardo DiCaprio y la tenista Maria Sharapova, en el caso de los relojes TAG Heuer. Hay empresas que promueven sus productos a través de los medios de comunicación, en contacto

Las empresas utilizan a actores o atletas como voceros para presentar sus productos. Tal es el caso del actor Leonardo DiCaprio y de la tenista Maria Sharapova con los relojes TAG Heuer.

**TAG Heuer**

[www.tagheuer.com](http://www.tagheuer.com)



<sup>25</sup> Este análisis está basado en Ed Keller y John Berry, *The Influentials* (Nueva York: Simon and Schuster, 2003).

# Temas de marketing >>> valor para el cliente

## BzzAgent: la experiencia de la murmuración

¿En los últimos días ha oído a un amigo o a una persona extraña recomendar un producto, una película, un sitio web, un libro o un restaurante? De ser así, ha vivido una experiencia de murmuración.

Los mercadólogos reconocen el poder de la publicidad verbal. El reto es aprovecharla. Y esto es lo que hace BzzAgent Inc. Su ejército de más de 350 mil voluntarios comunicadores en todo el país canaliza su plática a productos y servicios que de veras consideran importante mencionar. "Nuestra meta es captar la publicidad verbal sincera", afirma David Balter, fundador de BzzAgent, "y crear una red que convierta a los clientes apasionados en evangelistas de las marcas".

El método de BzzAgent es sencillo. Una vez que un cliente se inscribe con BzzAgent, la empresa busca en su base de datos de "agentes" a personas con el mismo perfil demográfico y psicográfico del mercado previsto para la oferta de un cliente. Luego, los agentes se inscriben en una campaña de murmuración y reciben un producto de muestra y un manual de capacitación para las estrategias de creación de murmuración. Cada vez que un agente concluye una actividad, se espera que envíe un informe en línea que describa la naturaleza de la murmuración y su eficacia. Los instructores

de BzzAgent brindan aliento e información sobre técnicas adicionales.

Los agentes conservan los productos que promueven. También ganan puntos que pueden canjear por libros, discos compactos y otros artículos al entregar informes detallados. ¿Cómo son los agentes? Cerca de 65% de ellos tiene más de 25 años, 70% son mujeres y 2% son CEO en la lista de las 500 empresas más influyentes de *Fortune*. Todos son gregarios y en verdad les agrada el producto o servicio; de lo contrario, no participarían en la campaña de murmuración.

Estée Lauder, Monster.com, Anheuser-Busch, Penguin Books, Lee, Arby's, Nestlé, Hershey Foods y Volkswagen han utilizado BzzAgent. Pero la murmuración de BzzAgent no es barata, por lo que no es rentable promoverlo todo. El despliegue de mil agentes en una campaña de 12

semanas cuesta a una empresa 95 mil dólares, tan solo en muestras del producto. BzzAgent investiga el producto o servicio antes de comprometerse a una campaña y rechaza casi 80% de las empresas que buscan sus servicios. También excluye campañas para políticos, grupos religiosos y ciertos productos, como las armas de fuego. ¿Le interesa BzzAgent? Visite su sitio web [www.bzzagent.com](http://www.bzzagent.com)



con los líderes de opinión. Otras usan enfoques más directos. Hace poco, una compañía automotriz invitó a líderes de comunidades y ejecutivos de negocios a que probaran sus nuevos modelos. Aceptaron el ofrecimiento cerca de seis mil personas y 98% afirmó que recomendaría el vehículo puesto a prueba. La compañía calculó en 32 mil el número de recomendaciones favorables.

**Publicidad verbal** La influencia que una persona ejerce sobre otra durante una conversación se llama **publicidad verbal**. Es la fuente de información más poderosa y auténtica para los consumidores porque suele relacionarse con amigos, a quienes se les considera dignos de confianza. Según un estudio reciente, 67% de las ventas de productos en Estados Unidos se basa de manera directa en la publicidad verbal entre amigos, familiares y colegas.<sup>26</sup>

El poder de esta fuente de influencia personal ha hecho que las empresas promuevan la publicidad verbal positiva y retrasen la negativa. Por ejemplo, antes del lanzamiento de nuevos productos, se emprenden campañas publicitarias tentadoras para estimular las conversaciones sobre el producto. Otras técnicas, como los lemas publicitarios, la música y el humor, también estimulan la publicidad verbal. Muchos de los comerciales transmitidos durante el Súper Tazón se crean exclusivamente para iniciar conversaciones al día siguiente sobre los anuncios y el producto o servicio ofrecido. Cada vez más empresas contratan y despliegan personas para generar *murmuración*: popularidad creada por los consumidores mediante este tipo de publicidad. Lea la sección "Asuntos de marketing" para saber cómo consigue BzzAgent esto.<sup>27</sup> Este video muestra la campaña de BzzAgent para los productos del cuidado del cabello de Dove.

Por otra parte, los rumores sobre Kmart (huevos de serpiente en la ropa), McDonald's (gusanos en las hamburguesas), la cerveza Corona Extra (contaminación de la cerveza) y los chocolates Snickers en Rusia (causantes de diabetes) han originado publicidad verbal negativa,

QR 5-2  
Dove Video



<sup>26</sup> Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz Revisited* (Nueva York: Crown Business, 2009).

<sup>27</sup> [BzzAgent.com](http://BzzAgent.com) (descargado el 20 de agosto de 2011); Mathew Creamer, "BzzAgent Seeks to Turn Word of Mouth into a Saleable Medium", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, p. 12.

que en ninguno de los casos se basó en hechos. Es difícil y costoso contrarrestar esa publicidad negativa. Las empresas han observado que resulta útil dar a conocer información basada en hechos, ofrecer números de larga distancia gratuita para que los consumidores llamen a la empresa y emprender demostraciones de los productos.

El poder de la publicidad verbal se ha extendido en internet mediante foros, salas de conversación, blogs, tableros de noticias y sitios web. De hecho, las empresas emplean software especial para vigilar los mensajes en línea y saber qué dicen los consumidores sobre sus productos, servicios y marcas. ¡Han descubierto que 30% de las personas que difunden información negativa nunca han usado o adquirido el producto, el servicio o la marca!<sup>28</sup>

## Grupos de referencia

Los **grupos de referencia** son personas a quienes recurre el individuo como base de evaluación o como fuente de normas personales. Tienen efecto en las compras de los consumidores, ya que influyen en la información, actitudes y aspiraciones que ayudan a conformar las normas del consumidor. Por ejemplo, una de las primeras preguntas que se hace una persona en relación con un acontecimiento social es: “¿Qué ropa te pondrás?” Los grupos de referencia ejercen bastante influencia en la compra de productos de lujo, no así de productos necesarios, y esa influencia es considerable en la marca elegida cuando su consumo es muy visible para los demás.

Aunque los consumidores tienen muchos grupos de referencia, tres de ellos tienen consecuencias evidentes en el marketing. Un *grupo de membresía* es al que en realidad pertenece el sujeto, como las asociaciones estudiantiles, clubes sociales y familia. Se trata de grupos identificables con facilidad, en los que centran su atención las empresas que venden pólizas de seguros, productos insignia y vacaciones. Un *grupo de aspiración* es al que desea pertenecer una persona o con el cual se identifica; por ejemplo, una asociación profesional. Las empresas suelen recurrir en su publicidad a voceros o entornos relacionados con el grupo de aspiración del mercado previsto. Un *grupo disociativo* es aquel del cual la persona desea distanciarse porque encuentra diferencias en valores o conductas.

## Influencia familiar

La influencia de la familia en el comportamiento de los consumidores deriva de tres frentes: socialización como consumidor, etapas del ciclo de vida familiar y toma de decisiones dentro de la familia o el hogar.

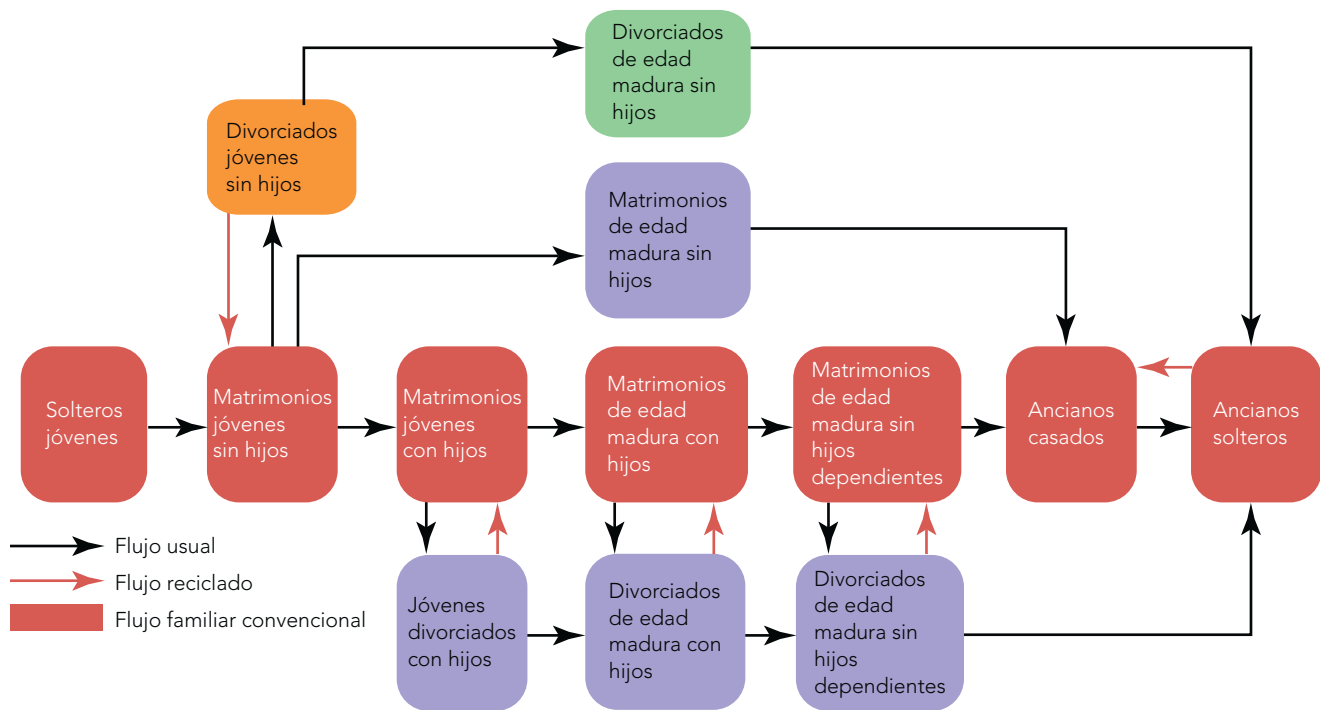
**Socialización como consumidor** El proceso por el que las personas adquieren habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para funcionar como consumidores se denomina **socialización como consumidor**.<sup>29</sup> Los niños aprenden a comprar: 1) mediante su interacción con los adultos en situaciones de compra y 2) a través de sus experiencias personales de compra y uso de productos. Las investigaciones muestran que desde los dos años de edad existen preferencias de marca, las cuales suelen durar toda la vida. Esto hizo que Craftsman concediera una licencia a MGA Entertainment para su línea de herramientas infantiles My First Craftsman, que Time, Inc. iniciara la publicación de *Sports Illustrated for Kids* y que Yahoo! y America Online crearan áreas especiales donde los usuarios de corta edad pueden ver su propio menú infantil, Yahoo! Kids y Kids Only, respectivamente.

**Ciclo de vida familiar** Los consumidores actúan y compran de manera distinta conforme avanza su vida. El término **ciclo de vida familiar** se refiere a las distintas fases por las que pasa una familia, desde su formación hasta la jubilación, cada una con comportamientos de compra identificables.<sup>30</sup> En la [figura 5-6](#) se muestran las fases tradicionales y las variaciones contemporáneas del ciclo de vida familiar.

<sup>28</sup> Emanuel Rosen, “Conversation Starter”, *BrandWeek*, 12 de abril de 2010, p. 16.

<sup>29</sup> Para un análisis exhaustivo de la socialización de los niños a través del consumo, vea Deborah Roedder John, “Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research”, *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1999, pp. 183-213. Vea también, Gwen Bachmann Achenreiner y Deborah Roedder John, “The Meaning of Brand Names to Children: A Developmental Investigation”, *Journal of Consumer Psychology* 13, núm. 3, 2003, pp. 205-219; Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, y Richard J. Lutz, “Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity”, *Journal of Marketing*, abril de 2002, pp. 17-37.

<sup>30</sup> J. Paul Peter y Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 8a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010); Rich Morin y d’Vera Cohn, “Women Call the Shots at Home: Public Mixed on Gender Roles in Jobs”, [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org) (descargado el 4 de febrero de 2011). Vea también, Rex Y. Du y Wagner A. Kamakura, “Household Life Cycles and Lifestyles in the United States”, *Journal of Marketing Research*, febrero de 2006, pp. 121-132.



**FIGURA 5-6**

Etapas y flujos del ciclo de vida de una familia moderna. ¿Puede ubicar a las personas que conoce en las diferentes etapas? ¿Siguen los patrones de compra descritos en el texto?

Hoy, las *familias convencionales* —matrimonios con hijos menores de 18 años— constituyen apenas 21% de los hogares estadounidenses. El restante 78% corresponde a madres (o padres) solteras, parejas en concubinato, divorciados, solteros, viudos y parejas maduras cuyos hijos ya no viven con ellos.

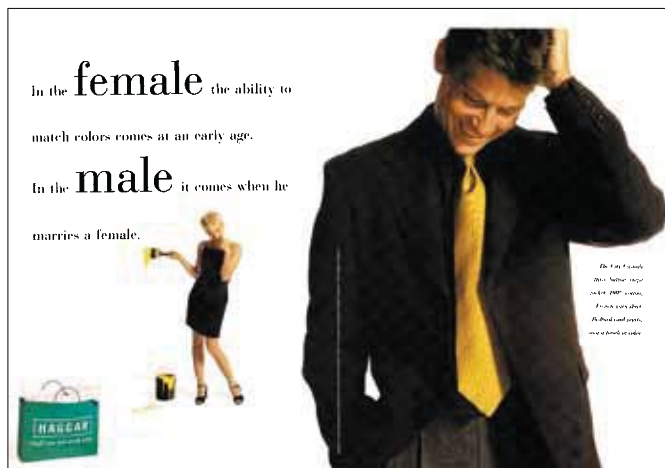
Las preferencias de compra de los solteros jóvenes corresponden a bienes de consumo no duraderos, como alimentos preparados, ropa, productos de cuidado personal y entretenimiento. Constituyen un mercado previsto de los viajes recreativos, automóviles y bienes de consumo electrónicos. Los matrimonios jóvenes sin hijos suelen tener mayor bienestar económico que los solteros jóvenes, en virtud de que ambos cónyuges trabajan. Estas parejas tienen preferencias por muebles, accesorios para el hogar y regalos que se dan en forma recíproca. Los matrimonios jóvenes con hijos se comportan con base en las necesidades de sus pequeños. Representan un mercado importante para las compañías de seguros de vida, productos infantiles diversos y accesorios para el hogar. Las madres (o padres) solteras son el segmento de menor seguridad económica entre las familias con hijos. Sus preferencias de compra se ven afectadas por su situación económica limitada y tienden a adquirir alimentos básicos, servicios de guardería y artículos de cuidado personal.

Los matrimonios de edad madura con hijos suelen tener mejor situación económica que sus equivalentes más jóvenes. Constituyen un mercado importante de los productos de ocio y para el mejoramiento del hogar. Las parejas maduras sin hijos tienen ingresos discrecionales más que suficientes. Compran mejores accesorios para el hogar, automóviles que indican su estatus y servicios financieros. Quienes están en las últimas dos fases —matrimonios de edad avanzada y ancianos solteros— representan un mercado significativo para medicamentos de prescripción, servicios médicos, viajes de placer y regalos para sus parientes más jóvenes.

**Toma de decisiones familiar** Un tercer factor de influencia en el proceso de toma de decisiones ocurre en la familia.<sup>31</sup> Existen dos estilos de decisión: de predominio de un cónyuge o de decisiones conjuntas. En un estilo de decisiones conjuntas, la pareja toma la decisión. Las decisiones con predominio de un cónyuge son las que toma el marido o la mujer nada más. Las investigaciones muestran que las esposas suelen tener mayor voz en la compra de abarrotes, juguetes para los hijos, ropa y medicamentos.

<sup>31</sup> El análisis se basa en Hawkins y Mothersbaugh, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*; Carl Bialik, “Who Makes the Call at the Mall, Men or Women?”, *The Wall Street Journal*, 23-24 de abril de 2011, p. A2; Jack Neff, “Time to Rethink Your Message: Now the Cart Belongs to Daddy”, *Advertising Age*, 17 de enero de 2011, pp. 1, 20; *The Kids and Tweens Market in the U.S.*, 9a. ed. (Rockville, MD: Packaged Facts, 1 de agosto de 2008); *How Teens Use Media* (Nueva York: Neilsen Company, junio de 2009).





Haggar Clothing Co. reconoce la importancia de la función que desempeñan las mujeres para elegir la vestimenta de los hombres. Esta empresa dirige una proporción importante de su publicidad a las mujeres porque ellas influyen en la compra de ropa masculina.

**Haggar Clothing Co.**  
[www.haggar.com](http://www.haggar.com)

comercializadora de ropa para hombres Haggar Clothing ahora publica anuncios publicitarios en revistas para mujeres, como *Vanity Fair* y *Redbook*. Aunque por lo general ellas toman decisiones relativas a los abarrotes, no es forzoso que realicen estas compras. Los hombres efectúan más de 40% de las adquisiciones de alimentos.

Es cada vez más frecuente que los niños y adolescentes desempeñen funciones de recopilación de información, influencia, decisión y compra de productos y servicios para la familia, dada la prevalencia de parejas en donde ambos trabajan y de padres solteros. Los menores de 12 años influyen de manera directa en compras por más de 200 mil millones de dólares anuales. Estos montos ayudan a explicar por qué empresas como Nabisco, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Apple, Kellogg, P&G, Sony y Oscar Mayer, entre muchas otras, gastan más de 70 mil millones de dólares al año en medios de comunicación que llegan a niños y adolescentes.

## Clase social

La clase social es una influencia más sutil en el comportamiento de los consumidores que el contacto directo con otras personas. La **clase social** podría definirse como un segmento más o menos permanente y homogéneo de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos. La ocupación de la persona, su fuente de ingresos (no el nivel de estos) y sus estudios determinan su clase social. En términos generales, existen tres clases sociales principales: alta, media y baja, que tienen subcategorías. Es una estructura que se ha observado en Estados Unidos, el Reino Unido, Europa occidental y Latinoamérica.<sup>32</sup>

Hasta cierto punto, las personas de una clase social tienen actitudes, estilo de vida y comportamiento de compra similares. En comparación con la clase media, las personas de la clase baja están más orientadas al corto plazo, son más emotivas que racionales, piensan de manera concreta y no abstracta, y cuentan con menos oportunidades personales. Los miembros de la clase alta se enfocan en el éxito y el futuro, además de pensar de manera simbólica o abstracta.

Las empresas usan la clase social como base de identificación de prospectos particularmente buenos para sus productos y servicios. Por ejemplo, JCPenney se ha dirigido a la clase media y la revista *New Yorker* tiene como mercado la clase alta. En general, las personas de la clase alta son el blanco de la atención de empresas y artículos como las inversiones financieras, automóviles de lujo y ropa de noche. La clase media es el mercado previsto de centros de mejoramiento del hogar, tiendas de autopartes y productos de higiene personal. Además, las empresas reconocen diferencias entre las clases en lo que respecta a las preferencias de medios de comunicación: las personas de clase baja y trabajadores prefieren las revistas deportivas y amarillistas; las de clase media leen revistas de modas, de celebridades (como *People*) y novelas románticas; las de clase alta tienden a la lectura de revistas literarias, de viajes e informativas.

## Cultura y subcultura

Como se analizó en el capítulo 3, la *cultura* se refiere al conjunto de valores, ideas y actitudes que aprenden y comparten los miembros de un grupo. Así, es frecuente hablar de las culturas

Los maridos tienden a ejercer más influencia en las compras para el mantenimiento de los automóviles y el hogar. La toma de decisiones conjuntas se da en relación con vehículos, vacaciones, vivienda, aparatos electrodomésticos y cuidados médicos. Es común que la toma de decisiones conjunta aumente con el grado de estudios de los cónyuges.

El papel de cada integrante de la familia en el proceso de compra constituye otro elemento en la toma de decisiones familiar. Existen cinco papeles o funciones: 1) recopilador de información, 2) persona que influye, 3) tomador de decisiones, 4) comprador y 5) usuario. Los miembros de la familia asumen diferentes funciones en relación con distintos productos y servicios. Conocer esto reviste importancia para las empresas. Por ejemplo, 89% de las esposas influye en la compra de ropa para los hombres o se encarga de ella. Sabedora de esto, la

<sup>32</sup>Harold R. Kerbo, *Social Stratification and Inequality* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2000). Para un amplio análisis de la clase social, vea Eric Arnould, Linda Price y George Zinkhan, *Consumers*, 2a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004).

QR 5-3  
Nissan Ad



estadounidense, latinoamericana o japonesa. Los fundamentos culturales de los hábitos de compra estadounidenses se analizan en el capítulo ya citado, mientras que la función de la cultura en el marketing global es tema del capítulo 7.

Se llama **subcultura** a cada uno de los subgrupos de una cultura nacional con ideas, actitudes y valores propios. Son varias las subculturas estadounidenses. Las tres subculturas étnicas y raciales más importantes en Estados Unidos corresponden a los grupos hispano, afroamericano y asiáticoamericano. En conjunto, se espera que gasten cerca de tres billones de dólares anuales en bienes y servicios en 2015.<sup>33</sup> Cada uno de esos subgrupos tiene comportamientos sociales y culturales específicos que afectan sus hábitos de compra, y que son la base para los programas de marketing multicultural descritos en el capítulo 3.

**Hábitos de compra de los hispanos.** Este grupo es la subcultura racial o étnica más grande de Estados Unidos en términos de población y poder de compra. Casi 50% de sus miembros es inmigrante y la mayoría tiene menos de 25 años de edad. Una tercera parte tiene menos de 18 años.

Las investigaciones sobre los hábitos de compra de hispanos revelan varias constantes:<sup>34</sup>

1. Conceden importancia a la calidad y a la marca. Están dispuestos a pagar precios altos por productos de buena calidad y suelen ser leales a las marcas.
2. Prefieren los productos hechos en Estados Unidos, en especial los de empresas que dedican atención a las necesidades de este subgrupo.
3. Sus preferencias de compra reciben una fuerte influencia de la familia y de los amigos.
4. Consideran la publicidad como fuente creíble de información sobre los productos, por lo que las empresas dedican cuatro mil millones de dólares anuales a anuncios en español.
5. La conveniencia no es un atributo importante de los productos para las amas de casa de este subgrupo en lo que respecta a la preparación o consumo de los alimentos; tampoco lo son el bajo contenido de cafeína en café y bebidas gaseosas, de grasa en productos lácteos y de colesterol en alimentos procesados.

No obstante la constancia en sus hábitos de compra, el marketing dirigido a los hispanos ha resultado difícil por dos razones. En primer término, es una subcultura diversa, compuesta de nativos o descendientes de mexicanos, puertorriqueños, cubanos y otras nacionalidades centro-americanas o sudamericanas. Las diferencias culturales entre esas nacionalidades suelen tener efecto en las preferencias de productos.

Por ejemplo, Campbell Soup Company vende su línea de sopas, frijoles y salsas Casera con recetas distintas para los puertorriqueños en la zona del Atlántico y para los mexicanos en el suroeste de Estados Unidos. En segundo lugar existe la barrera del idioma y es frecuente la mala traducción al español de los mensajes comerciales. Volkswagen aprendió esta lección cuando la traducción de su mensaje “Driver’s wanted” (“Se busca conductor”) sugería que se contrataban conductores. El lema en español se cambió por “*Agarra calle*”, una expresión popular que significa “vamos a dar un paseo”.

La sensibilidad de las empresas a las necesidades propias de esta subcultura ha generado enormes dividendos. Por ejemplo, Metropolitan Life Insurance se ha convertido en la aseguradora principal de los hispanos, Goya Foods predomina en el mercado de alimentos étnicos vendidos a este subgrupo y el aceite de maíz Mazola de Best Foods tiene participación de dos terceras partes en esta categoría de productos entre los hispanos. La revista *People en Español* de Time, Inc. tiene más de 750 mil suscriptores.

**Hábitos de compra de afroamericanos** Los afroamericanos constituyen la subcultura de Estados Unidos en segundo lugar en lo que respecta a poder adquisitivo. Las investigaciones de consumidores sobre los hábitos de compra de este subgrupo se han enfocado en sus similitudes y diferencias con los caucásicos. Si se eliminan las divergencias de posición socioeconómica entre estos dos grupos, existen más similitudes que distinciones. Las diferencias de hábitos de compra son mayores en el interior de la subcultura afroamericana, en virtud de los niveles socioeconómicos distintos, que entre afroamericanos y caucásicos de igual posición socioeconómica.



¿Por qué Best Foods anuncia su Mazola Corn Oil en español? Lea el texto para encontrar la respuesta.

**Mazola Corn Oil**  
[www.mazola.com](http://www.mazola.com)

<sup>33</sup> Jeffrey M. Humphreys, “The Multicultural Economy in 2010”, Selig Center for Economic Growth, Terry College of Business, The University of Georgia (descargado el 14 de febrero de 2007); “The American Consumer”, *Marketing News*, edición especial, 15 de mayo de 2011.

<sup>34</sup> El resto de este análisis se basa en Hoyer y MacInnis, *Consumer Behavior*; e *Hispanic Fact Pack: Edition 2011* (Nueva York: Crain Communications, 25 de enero de 2011).



Las mujeres afroamericanas constituyen un gran mercado para los productos de salud y belleza. Las empresas de cosméticos, como Maybelline, buscan en forma activa atender este mercado.

**Maybelline**  
www.maybelline.com



Este anuncio presenta al chino Yao Ming, estrella del baloncesto, en publicaciones impresas en idioma asiático, en todo Estados Unidos, dirigidas a los coreanoestadounidenses.

**McDonald's Corporation**  
www.mcdonalds.com

Aunque las similitudes sean mayores que las diferencias, sí existen hábitos de consumo distintos entre afroamericanos y caucásicos.<sup>35</sup> Por ejemplo, los afroamericanos gastan más en ropa para niños, bienes arrendados y equipos de audio. Per cápita, los afroamericanos adultos tienen el doble de probabilidades de contar con un servicio de radiolocalización y gastan dos veces más en servicios en línea que los caucásicos. Las mujeres afroamericanas dedican el triple del gasto de las caucásicas a productos de salud y belleza. Además, una familia afroamericana típica tiene cinco años de edad menos que su similar caucásica. Este último factor explica, por sí solo, algunas diferencias observadas en las preferencias de ropa, música, vivienda, automóviles y muchos otros productos, servicios y actividades. Por último, debe resaltarse que en la historia de Estados Unidos, los afroamericanos se han visto privados de oportunidades de empleo y estudios. Ambos factores han originado diferencias de ingresos entre ellos y los caucásicos, mismas que influyen en su comportamiento de compra.

Investigaciones recientes señalan que, si bien a los afroamericanos les preocupan los precios, están en la misma forma motivados por la calidad y la posibilidad de elegir. Responden más a productos como ropa y cosméticos, así como a los anuncios que apelan al orgullo y herencia histórica de su grupo social, y a sus características y necesidades étnicas sin importar su posición socioeconómica.

**Hábitos de compra de los asiáticoamericanos** Casi 70% de las personas de ascendencia asiática en Estados Unidos son inmigrantes. Muchas de ellas tienen menos de 30 años.

La subcultura asiáticoamericana se compone de chinos, japoneses, filipinos, coreanos, indios, personas provenientes del sureste asiático y nativos de islas del Pacífico. La diversidad de esta subcultura es tan grande que resulta difícil generalizar sus hábitos de compra.<sup>36</sup> Las investigaciones sobre este segmento de consumidores indican que las personas y familias se dividen en dos grupos. Los *asimilados*, que hablan inglés con claridad, tienen alto nivel de estudios, ostentan puestos profesionales y administrativos, y tienen hábitos de compra muy similares a los del consumidor estadounidense común y corriente. Los *no asimilados* son individuos que emigraron recientemente y todavía se aferran a su idioma y costumbres originales.

La diversidad de esta subcultura, que es evidente en idioma, costumbres y gustos, requiere que los mercadólogos sean sensibles a las diferentes nacionalidades.

Por ejemplo, la división de productos agrícolas de Anheuser-Busch vende ocho variedades distintas de arroz cultivado en California, cada una con etiqueta distinta para cubrir la diversidad de nacionalidades y gustos. La publicidad de esa empresa también hace referencia a la predilección de chinos, japoneses y coreanos por distintos tipos de recipientes de arroz. McDonald's se esmera en vender a los asiáticoamericanos. Un ejecutivo de esta empresa ha dicho: "Reconocemos la diversidad en este mercado.

Tratamos de difundir nuestros mensajes en el idioma que prefiere cada uno". Hace poco, McDonald's lanzó una campaña publicitaria que hacía hincapié en el producto Chicken Select para consumidores chinos, vietnamitas y coreanos.

Los estudios indican que, en conjunto, la subcultura asiáticoamericana se tipifica por el trabajo intenso, vínculos familiares estrechos, aprecio por los estudios y promedio de ingresos familiares superior al de familias caucásicas. Además, es la subcultura más emprendedora en Estados Unidos, y esto se aprecia en el número de empresas propiedad de este grupo social. Estas características hicieron que la empresa Metropolitan Life Insurance lo identificara como mercado previsto de sus seguros, después del éxito de marketing de la empresa entre los hispanos.

## repaso de conceptos

- ¿Cuáles son las dos formas principales de influencia personal?
- ¿Qué tipos de grupos de referencia interesan a los mercadólogos?
- ¿Cuáles son los dos retos que deben superar los mercadólogos en el marketing dirigido a hispanos?

<sup>35</sup> El resto de este análisis se basa en Peter y Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*; Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, pp. 3, 26.

<sup>36</sup> El resto de este análisis se basa en Hawkins y Mothersbaugh, *Consumer Behavior*, op. cit.; "Marketing to Asian-Americans", *BrandWeek*, sección especial, 26 de mayo de 2008.



## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Describa las etapas del proceso de decisión de compra de los consumidores.*

El proceso de decisión de compra de los consumidores consta de cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de opciones, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra. El reconocimiento del problema consiste en que una persona perciba una diferencia lo bastante grande entre una situación ideal y otra real como para propiciar una decisión. La búsqueda de información implica recordar experiencias de compra anteriores (búsqueda interna) y un comportamiento de búsqueda externa, como consulta de otras fuentes. La evaluación de opciones aclara el problema para el consumidor al: a) sugerir los criterios de evaluación para la compra, b) generar nombres de marcas que pueden cumplir los criterios y c) crear percepciones de valor para el consumidor. La decisión de compra implica elegir una alternativa, lo cual incluye dónde y cuándo comprar.

El comportamiento posterior a la compra implica comparar la opción elegida con las expectativas del consumidor, lo cual genera satisfacción o insatisfacción y un comportamiento de compra subsecuente.

**OA2** *Indique las diferencias de las tres variantes del proceso de decisión de compra de los consumidores: soluciones del problema rutinaria, limitada y extendida.*

Los consumidores no siempre participan en el proceso de decisión de compra con cinco etapas. En vez de eso, pasan por alto o minimizan una o más de ellas, dependiendo del nivel de participación, es decir, de la importancia personal, social y económica de la compra. Para las situaciones de compra con baja participación, los consumidores emplean una solución del problema rutinaria. Reconocen un problema, toman una decisión y dedican poco esfuerzo a buscar información externa y alternativas de evaluación. En las compras con alta participación se emplean las cinco etapas del proceso de decisión de compra, lo cual implica mucho tiempo y esfuerzo para buscar información externa y para identificar y evaluar las opciones. Con la solución del problema limitada, los consumidores suelen buscar cierta información o depender de un amigo para que les ayude a evaluar alternativas.

**OA3** *Identifique las principales influencias psicológicas en el comportamiento de los consumidores.*

La psicología ayuda a los mercadólogos a comprender por qué y cómo los consumidores se comportan de la manera en la que lo

hacen. En particular, conceptos psicológicos como “motivación” y “personalidad”, “percepción”, “aprendizaje”, “valores”, “creencias” y “actitudes”, así como “estilo de vida” son útiles para interpretar los procesos de compra. La motivación es la fuerza motriz que estimula el comportamiento para satisfacer una necesidad. La personalidad se refiere a las conductas o respuestas recurrentes de una persona frente a situaciones repetidas. La percepción es el proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta la información a fin de crear una imagen entendible del mundo. Los consumidores filtran la información mediante exposición selectiva, comprensión y retención.

Gran parte del comportamiento de los consumidores es aprendido. El aprendizaje se refiere a las conductas que resultan de: a) experiencia repetida y b) razonamiento. La lealtad a una marca se deriva del aprendizaje. Los valores, las creencias y las actitudes también son aprendidos e influyen en el modo en el que los consumidores evalúan los productos, los servicios y las marcas. El “estilo de vida” es un concepto más general. El estilo de vida, también llamado “psicografía”, combina la psicología y la demografía y se concentra en el modo en el que las personas gastan su tiempo y recursos, lo que consideran importante en su entorno y lo que piensan de sí mismas y del mundo que las rodea.

**OA4** *Identifique las principales influencias socioculturales en el comportamiento de los consumidores.*

Las influencias socioculturales, que evolucionan a partir de las relaciones formales e informales de un consumidor con otras personas, también afectan su comportamiento. Se trata de la influencia personal, los grupos de referencia, la familia, la clase social, la cultura y la subcultura. Los líderes de opinión y la publicidad verbal son dos fuentes importantes de influencia personal en el comportamiento de los consumidores. Los grupos de referencia son personas respetadas por un individuo a las cuales consultan en busca de aprobación o de normas personales. Las influencias familiares en el comportamiento de los consumidores provienen de tres fuentes: socialización del consumidor, paso por el ciclo de vida familiar y toma de decisiones dentro de la familia o el hogar. En el comportamiento de los consumidores, una influencia más sutil que el contacto directo con los demás es la clase social a la que pertenece una persona. Las personas dentro de una clase social tienden a exhibir valores, actitudes, creencias, estilos de vida y comportamientos de compra semejantes. Por último, se ha comprobado que la cultura y la subcultura de una persona afectan sus preferencias por productos y sus patrones de compra.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**actitud** p. 126

**aprendizaje** p. 125

**ciclo de vida familiar** p. 131

**clase social** p. 133

**comportamiento de los consumidores** p. 116

**concepto de sí mismo** p. 123

**conjunto considerado** p. 117

**creencias** p. 127

**criterios de evaluación** p. 117

**disonancia cognoscitiva** p. 119

**estilo de vida** p. 127

**influencias situacionales** p. 121

**grupo de referencia** p. 121

**lealtad a la marca** p. 126

**líderes de opinión** p. 129

**motivación** p. 122

**participación** p. 119

**percepción** p. 123

**percepción subliminal** p. 124

**personalidad** p. 123

**proceso de decisión de compra** p. 116

**publicidad verbal** p. 130

**riesgo percibido** p. 124

**socialización como consumidor** p. 131

**subcultura** p. 134



## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Repase la figura 5-2, donde se muestran los atributos de los teléfonos inteligentes en *Consumer Reports*. ¿Qué atributos son importantes para usted? ¿Qué otros consideraría? ¿Qué marca preferiría?

**2** Suponga que investigaciones de Panasonic revelan que los compradores potenciales tienen mucha inquietud relacionada con la compra de televisores de alta definición. ¿Cuáles estrategias recomendaría a la empresa para disminuir esa inquietud?

**3** Un vendedor de Porsche tomaba pedidos para automóviles nuevos, ya que no podía satisfacer la demanda con el número limitado de vehículos en la sala de exhibición y patios de la distribuidora. Varias personas cancelaron el contrato en las dos semanas siguientes a su firma. ¿Qué explicación daría a este comportamiento y qué soluciones recomendaría?

**4** Indique qué clase social relacionaría con cada uno de los siguientes: a) membresía en un club de tenis, b) un arreglo de flores

de plástico en la cocina, c) la revista *True Romance*; d) la revista *Smithsonian*, e) ropa formal para cenas frecuentes y f) ser miembro de un equipo de boliche.

**5** Asigne uno o más de los niveles de jerarquía de necesidades y motivos descritos en la figura 5-5 a los productos siguientes: a) seguros de vida, b) cosméticos, c) *The Wall Street Journal* y d) hamburguesas.

**6** Indique con qué etapa del ciclo de vida familiar se identificaría más la compra de estos productos y servicios: a) muebles para recámara, b) seguro de vida, c) un crucero por el Caribe, d) una hipoteca y e) juguetes para niños.

**7** “Cuanto mayor sea el riesgo percibido en una situación de compra, más probable será que se genere disonancia cognoscitiva”. ¿Esta afirmación tiene fundamentos indicados en el texto del capítulo? ¿Por qué?

### Creación de su plan de marketing

A fin de hacer un análisis del consumidor para el producto —artículo, servicio o idea— de su plan de marketing:

**1** Identifique a los consumidores con más posibilidades de comprar su producto, el mercado previsto principal, en términos de: a) sus características demográficas y b) cualquier otra característica que considere importante.

**2** Describa: a) los principales puntos de diferencia de su producto en este grupo y b) qué problema ayudan a resolver para el

consumidor en términos de la primera etapa del proceso de decisión de compra de la figura 5-1.

**3** Identifique una o dos influencias para cada uno de los cuatro recuadros exteriores de la figura 5-4: a) mezcla de marketing, b) influencias psicológica, c) sociocultural y d) situacional.

Este análisis de los consumidores será la base para las acciones de la mezcla de marketing que después incluirá en su plan.

### Caso en video 5 Groupon: ayudar a los consumidores en sus decisiones de compra\*

QR 5-4  
Groupon Video  
Case



El estudiante de posgrado de la Universidad de Chicago se sentía preso de la rutina. “Hay mucho que hacer en Chicago —explica—, pero siempre acababa yendo a los mismos cines y restaurantes.”

Para ayudar a quienes se encontraban en su misma situación a probar lugares nuevos, Mason comenzó un sitio web que ofrecía cupones a grupos grandes. Pensó que las personas probarían algo nuevo si el precio era lo suficientemente bajo, y que los nego-

cios podrían ofrecer precios bajos si sabían que podrían vender una gran cantidad. El resultado fue Groupon, una empresa que ofrece “cupones para grupos” en ofertas diarias para empresas locales o nacionales. A los consumidores les gusta mucho esta idea y compran de todo, desde certificados de restaurantes hasta lecciones de yoga o entradas para exhibiciones en los museos. “Pensamos que internet tiene el potencial de cambiar la forma en la que las personas descubren y compran en los negocios locales”, dice Mason.

### LA COMPAÑÍA Y SU CONCEPTO

Mason comenzó con un sitio web llamado ThePoint.org, que diseñó para organizar campañas, protestas, boicots y eventos con el fin de recolectar dinero para cuestiones sociales importantes. ThePoint no tuvo éxito, pero le dio la idea de hacer ofertas que se cierran solo si hay suficientes personas comprometidas para participar en ellas. Con esa idea, Mason lanzó Groupon en octubre de 2008 con una oferta de dos pizzas por el precio de una en el Motel Bar, ubicado en el mismo edificio en el que ThePoint rentaba su espacio. La idea creció rápidamente en Chicago y Groupon se expandió a otras ciudades de Estados Unidos, y luego a otros países. Actualmente, está disponible en 375 ciudades estadounidenses y en 40 países, y su base de suscriptores ha crecido de 400 en 2008 a 60 millones. Según la revista *Forbes*, Groupon es la compañía de crecimiento más rápido en toda la historia.

\* Groupon: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: Bari Weiss, “The Journal Interview with Andrew Mason: Groupon’s \$6 Billion Gambler”, *Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 2010, p. 12; Brad Stone y Douglas MacMillan, “Are Four Words Worth \$25 Billion?”, *Bloomberg BusinessWeek*, 21 de marzo de 2011, pp. 70-75; Brendan Coffey, “What’s the Deal?”, *Forbes*, 25 de abril de 2011, pp. 20-22; Brad Stone y Douglas MacMillan, “Groupon’s \$6 Billion Snub”, *Bloomberg Businessweek*, 13 de diciembre de 2010, pp. 6-7; Christopher Steiner, “Meet the Fastest Growing Company Ever”, *Forbes*, 30 de agosto de 2010; Rupal Parekh, “Groupon”, *Advertising Age*, 15 de noviembre de 2010, p. 20; “10 Big Stories for the Week”, *Advertising Age*, 13 de diciembre de 2010, pp. 12-13; Jessi Hempel, “Social Media Meets Retailing”, *Fortune*, 22 de marzo de 2010, p. 30; Kunur Patel, “Suddenly, Everyone Wants to be Groupon”, *Advertising Age*, 1 de noviembre de 2010, p. 1; Brad Stone, “Coupon Deathmatch Party of Two?”, *Bloomberg Businessweek*, 4 de octubre de 2010, pp. 37-38.

Parte de su éxito es la simplicidad de su modelo de negocios: ofrece a los suscriptores al menos una oferta en su ciudad cada día. El aspecto singular de esta idea es que esa oferta la tiene que comprar un determinado número de personas antes de que el cupón de descuento sea válido. Aproximadamente 95% de Groupon ofrece “tips” o alcanza el número de compradores que requiere el comerciante. Una vez que se ha reunido la cantidad mínima, este (el comerciante) y Groupon se dividen los ingresos. Por ejemplo, un estudio de yoga puede ofrecer una membresía de 100 dólares en la mitad del precio si 200 personas participan en la oferta. Una vez que 200 consumidores han manifestado su interés, el trato “tips” y Groupon y el estudio de yoga reciben cada uno 50% de los ingresos. Todo el mundo gana. Los consumidores reciben un valor extraordinario, el comerciante obtiene nuevos clientes sin costos de publicidad y Groupon genera ingresos por crear valor en el mercado.

Muchas de las transacciones han generado una demanda extraordinaria. Por ejemplo, el Joffrey Ballet vendió 2 338 suscripciones por temporada, ¡duplicando en un día su base de suscriptores! De igual forma, los consumidores compraron 445 mil cupones en 25 dólares que ofrecían 50 dólares en mercancía en la tienda Gap y 6 561 entradas para la exhibición del *Rey Tut* en el Times Square de Nueva York a mitad de precio, a 18 dólares cada una. La oferta más popular fue un boleto de 12 dólares para un recorrido en barco y para admirar la arquitectura de Chicago que costaba 25 dólares. ¡Groupon vendió 19 822 entradas en ocho horas! La atención de la compañía a la satisfacción del cliente asegura historias de éxito como estas. “Tenemos una política llamada ‘La promesa Groupon’, por la que cualquier cliente puede devolver un cupón, sin dar explicaciones, incluso si lo ha usado, si cree que Groupon le ha defraudado”, explica Mason. Su éxito ha atraído a muchos más comerciantes de los que puede acomodar. De hecho, solo selecciona a 12% de todos los que se ponen en contacto con la empresa para ofrecer un descuento.

Además de las ofertas diarias, Groupon tiene otros servicios. Primero, está probando un concepto llamado Groupon Stores, que permite a los comerciantes crear sus propios descuentos y enviarlos a su público particular, lo que provoca que participen más de manera regular. Segundo, la compañía ha introducido recientemente un servicio móvil llamado Groupon Now. Para usarlo, los consumidores entran en la aplicación de su teléfono inteligente y seleccionan una de dos opciones: “Tengo hambre” o “Estoy aburrido”. El teléfono entonces transmite su ubicación a los servi-

dores de Groupon y en la pantalla aparece una lista de ofertas de restaurantes o lugares de entretenimiento cercanos. Las ofertas de Groupon Now representan una combinación de la publicidad de la Sección Amarilla y de los cupones de descuento que aparecen en los periódicos dirigidos a los consumidores que buscan los mejores precios.

Su crecimiento se hace evidente al analizar sus asombrosas cifras. La compañía envía ahora más de 900 ofertas cada día, ocupa seis pisos de la antigua sede central de Montgomery Ward en Chicago y da empleo a más de 5 900 personas. Además, ha creado un mercado de consumidores cazadores de ofertas y una industria de más de 500 servicios competitivos de ofertas. Entre los competidores están LevelUp, Tippr, Bloomspot, Scoutmob, BuyWithMe, Yelp y OpenTabl. Además, Google Offers, Facebook, Deals, Yahoo! y LivingSocial de Amazon acaban de lanzar servicios de ofertas de descuentos.

## USO DE CUPONES PARA INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

“Parte de las razones por las que Groupon ha crecido tan rápidamente como lo ha hecho es que realmente entendemos el comportamiento de los consumidores”, explica Julie Mossler, directora de relaciones públicas y de marketing para el consumidor de Groupon. Por lo general, nuestros consumidores siguen el mismo proceso de toma de decisiones de compra, que muchas —compras— de los consumidores. La primera etapa, el reconocimiento del problema, puede desencadenarse por un correo electrónico o una cita para comer con los amigos. Los mensajes por correo electrónico de las ofertas del día de Groupon, por ejemplo, a menudo dan a los consumidores la oportunidad de hacer algo que de ordinario no harían, como tomar lecciones de buceo o suscribirse al ballet. Groupon Now presenta ofertas en tiempo real en las aplicaciones de teléfonos inteligentes en respuesta a una necesidad inmediata en una ubicación específica. Aunque los dos tipos de ofertas generan un tipo diferente de compras, ambos comienzan el proceso de compra.

La segunda etapa, la búsqueda de información, puede simplemente ser una revisión de las experiencias previas con el comerciante que hace la oferta, las comparaciones en línea con los competidores o las conversaciones con los amigos en Facebook o



Twitter. De hecho, el aspecto colectivo de la compra que tiene Groupon anima a los suscriptores a compartir las promociones con la familia y los amigos para aumentar las posibilidades de alcanzar el número requerido de compradores.

En la etapa de evaluación de alternativas, muchos clientes de Groupon se enfocan en el precio como el criterio más importante de evaluación, aunque pueden llegar a considerar otros aspectos, como cantidad o restricciones de tiempo. Por ejemplo, las ofertas de Groupon Now pueden ser válidas solo durante unos días o un tiempo específico. Piece Brewery & Pizzeria en Chicago usó Groupon Now para vender un cupón de 30 dólares por 20 dólares válido solo durante periodos breves, de 11 de la mañana a tres de la tarde, de martes a jueves.

La cuarta etapa, la decisión de compra, se hace en línea y luego se confirma cuando el trato se cierra. Bo Hurd, director de ventas nacionales de Groupon, cree que la etapa de compra es única para los usuarios de la compañía. Explica que “el hecho de que ellos [los consumidores] hayan puesto dinero en línea [...] los impulsa hacia la información en línea, a las computadoras... a hacer algo, a intentar algo”. Finalmente, después de la compra los consumidores comparan su experiencia con sus expectativas para determinar si quedaron satisfechos o no.

Los factores psicológicos, socioculturales y situacionales también influyen en el comportamiento de compra de los usuarios de Groupon. La recesión ha aumentado la importancia de valores personales como el ahorro, así que a las personas propensas a hacer tratos por sitios web, como Gilt de moda y Woot de productos electrónicos, para el consumidor, también les gusta Groupon. El usuario típico de la empresa es una mujer de entre 18 y 34 años de edad con un ingreso promedio de aproximadamente 70 mil dólares. Esto es importante porque tal afinidad del grupo a los medios de comunicación social permite el uso de Groupon, que depende del correo electrónico y de las aplicaciones de los teléfonos inteligentes para llegar a sus clientes. Las situaciones específicas, como planificar las actividades de entretenimiento, encontrar un restaurante cercano para comer o comprar un regalo, también son habituales en los usuarios de Groupon. A medida que la compañía ha aprendido más de sus suscriptores, ha comenzado a personalizar las ofertas que ellos ven. La compañía usa variables como el género, la ubicación de la casa o la oficina y el historial de compras para hacer coincidir las ofertas con los clientes. Este proceso proporciona ofertas con más probabilidades de que sean del interés de los consumidores y permite a Groupon atender a más comerciantes.



## LOS RETOS DE Groupon

A pesar de la popularidad de la compañía, ésta enfrenta tres retos. El primero se relaciona con el uso de los cupones. Algunos consumidores los compran, pero nunca los usan, dejándoles poco satisfechos y con pocas posibilidades de volver a recurrir a Groupon. Otros los usan, pero no se convierten en clientes habituales. Debido a los grandes descuentos aplicados para poder vender los cupones Groupon, la mayoría de las ofertas no son rentables para los comerciantes, así que estos no quedan satisfechos si los usuarios no hacen compras repetidas. Por ejemplo, David Perlman, propietario del restaurante Essex de la ciudad de Nueva York,

puso ofertas en Groupon y OpenTable, donde vendió 1 500 y mil cupones, respectivamente. Ahora está comparando las comidas servidas que cada trato le produjo para determinar qué grupo le ha generado más clientes de repetición. A algunos comerciantes también les preocupa que los descuentos frecuentes pudieran desanimar a los clientes a hacer algún tipo de compra si no llevara algún descuento.

Otro reto que enfrenta Groupon es administrar su crecimiento. La compañía se ha expandido a Europa, Latinoamérica, Asia y Rusia al adquirir servicios locales diarios de ofertas. Por ejemplo, en Europa compró CityDeal, en Rusia adquirió Darberry y en Japón compró Qpod. También adquirió páginas con bases de clientes en Hong Kong, Singapur, Taiwan y Filipinas. Como resultado, Groupon actualmente tiene más suscriptores en otros países que en Estados Unidos, aunque todavía se venden más ofertas en este último. Conforme la compañía siga creciendo, pronostica que debe desarrollar una comprensión detallada de las diferencias en los comportamientos de compra internacionales.

Finalmente, Groupon enfrenta un extraordinario nivel de competencia. Parte del problema es que la tecnología de oferta diaria no es muy sofisticada y el modelo es fácil de copiar. Fabricantes, grandes minoristas y pequeños negocios pueden probar el concepto. ConAgra ofreció una oferta de cupón de grupo para su marca Healthy Choice a través de una aplicación de Facebook;

Walmart lanzó su propia aplicación de ofertas llamada Crowsaver y algunos negocios usan el software de reciente desarrollo de instalación automática que ayuda a cerrar tratos en sus páginas web. Mason espera que Groupon Now sea una respuesta a este reto porque es mucho más difícil de copiar. “Siempre hemos pensado en cómo resolver estos problemas funda-

mentales de nuestro modelo. En seguida supimos que de alguna manera la optimización del trato en tiempo real es a donde teníamos que ir”, explica.

El éxito de Groupon es el resultado de un modelo de negocios sencillo y eficaz y de una comprensión profunda del comportamiento de los clientes. En el futuro, las estrategias de esta compañía requerirán una atención continua a la comprensión de los consumidores de todo el mundo. Mossler explica: “Groupon ha sido anunciada como la compañía de mayor crecimiento de todos los tiempos, y la razón de esto es que hemos resuelto problemas insalvables, que es la forma de atraer a los clientes locales. El modelo realmente funciona en cualquier lado, siempre y cuando se adapte a las comunidades locales.”

## Preguntas

- 1 ¿De qué manera ayudó a Groupon entender el comportamiento de los consumidores al crecer de 400 suscriptores en Chicago, en 2008, a 60 millones de suscriptores en 40 países, actualmente?
- 2 ¿Cuál es la Promesa de Groupon? ¿Cómo afecta al riesgo que percibe un consumidor y a la disonancia cognitiva?
- 3 Describa el proceso de toma de decisión de compra de cinco etapas de un usuario típico de Groupon.
- 4 ¿Cuáles son las influencias posibles, psicológicas y sociológicas, en el proceso de toma de decisión de compra de Groupon?
- 5 ¿Qué retos enfrenta Groupon en el futuro? ¿Qué acciones relacionadas con cada reto recomendaría usted?



Look inside for  
hot trends from the  
fashion editors at  
**People StyleWatch**

# jcp ennery

**little red book**

our **ABSOLUTE LOWEST**  
prices on spring's hot trends!

earn  
**double**  
**points**  
for jcp rewards  
see details on flap

**34<sup>99</sup>**  
floral dress,  
inside flap





# Comprensión de las organizaciones como consumidores



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Distinguir los mercados organizacionales industrial, de reventa y gubernamental.

OA2

Reconocer las características más importantes de las compras organizacionales que las diferencian de las adquisiciones de consumidores.

OA3

Explicar el modo en el que los centros de compras y situaciones de compra influyen en las adquisiciones organizacionales.

OA4

Reconocer la importancia y la naturaleza de las compras en línea de los mercados organizacionales industrial, de reventa y gubernamental.

## LA COMPRA DE PAPEL ES UNA DECISIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL EN JCPENNEY

Kim Nagele ve el papel de manera muy distinta a como lo ven muchas personas. Como directivo de compras en JCPMedia, con un equipo de profesionales de compras adquiere cada año más de 200 mil toneladas de papel a un costo de cientos de millones de dólares.

JCPMedia es la división de compras de papel e impresión de JCPenney, cadena que ocupa el quinto lugar entre las minoristas estadounidenses y que es la principal comerciante por catálogo de mercancías generales en el hemisferio occidental. El papel es un asunto serio en JCPMedia, que lo compra para los catálogos, encartes en periódicos y folletos de correo directo de JCPenney. Alrededor de 10 empresas de todo el mundo, entre ellas la estadounidense Verso Paper, la canadiense Catalyst Paper, Inc., la noruega Norske Skog y la finlandesa UPM-Kymmene, Inc., proveen de papel a JCPMedia.

“La elección, de papel y de proveedores, también es una decisión de negocios importante por las significativas consecuencias en los ingresos y los gastos”, dice Gary Pats, director de apoyo y producción de marketing de JCPenney. Por lo tanto, los compradores de papel de JCPMedia trabajan en colaboración estrecha con el personal de marketing de JCPenney a fin de adquirir papel con la calidad, volúmenes y precio apropiados para las mercancías ilustradas en los millones de catálogos, encartes de periódicos y piezas de correo directo que la empresa distribuye cada año.

Además de la calidad y precio del papel, los compradores toman en cuenta la capacidad del proveedor. Esto abarca su capacidad para entregar el papel del tipo seleccionado, desde tipos especiales hasta papel para revistas, así como la disponibilidad de esas clases específicas de papel para cumplir con las fechas límite de impresión y con los programas ambientalistas vigentes. Por ejemplo, se consideran las prácticas de administración silvícola y anticontaminantes en el proceso de compra de JCPMedia.<sup>1</sup>

La próxima vez que hojee un catálogo, encarte de periódico o pieza de correo directo de JCPenney, dedique un momento a estudiar el papel. Kim Nagele y los compradores de papel en JCPMedia dedican mucho esfuerzo y atención a la elección y compra de este recurso.

La adquisición de papel de JCPMedia es un ejemplo de compra organizacional. En este capítulo se analizan los tipos de compradores organizacionales; las características clave de las compras organizacionales, incluidas las adquisiciones en línea; situaciones de compra; aspectos exclusivos del proceso de compra organizacional, y algunas decisiones de compra que tipifican a los mercados organizacionales.

<sup>1</sup> Entrevista con Gary Pats y Kim Nagele, JCP Media, 15 de marzo de 2011.

# NATURALEZA Y MAGNITUD DE LOS MERCADOS ORGANIZACIONALES

AO1

Entender los mercados y el comportamiento de compras organizacionales es requisito para el marketing empresarial eficaz. El **marketing empresarial** es la comercialización de bienes y servicios con empresas comerciales, gobiernos y otras organizaciones lucrativas y no lucrativas, entidades que a su vez los usan en la creación de bienes y servicios, y que comercializan con otros clientes. Más de la mitad de los egresados de facultades de administración estadounidenses trabajan con empresas dedicadas al marketing empresarial, por lo cual es importante entender las características de los compradores organizacionales y su comportamiento de compra.

Los **compradores organizacionales** son los fabricantes, mayoristas, minoristas y organismos gubernamentales que adquieren bienes y servicios para su uso o reventa. Por ejemplo, dichas organizaciones compran computadoras y servicios telefónicos para su uso interno. Los fabricantes obtienen materias primas y refacciones que procesan en bienes terminados que venden, mientras que los mayoristas y minoristas revenden estos productos, después de adquirirlos sin reprocesarlos.

Entre los compradores organizacionales se incluyen todos los de un país, salvo los consumidores finales. Estos compradores adquieren y arrendan grandes volúmenes de equipo de capital, materias primas, partes manufacturadas, insumos y servicios. De hecho, es frecuente que compren materias primas y componentes, los procesen y vendan el producto terminado varias veces antes de su adquisición por el cliente organizacional o final, de modo que las compras agregadas de las organizaciones en un año importan montos mucho mayores que las de los consumidores finales. Cada año, IBM sola compra casi 48 mil millones de dólares en artículos y servicios para uso propio o reventa.<sup>2</sup>

Los compradores organizacionales se dividen en tres mercados: 1) industrial, 2) de revendedores y 3) gubernamental.<sup>3</sup> A continuación se describe cada uno.

## Mercados industriales

El mercado industrial o empresarial de Estados Unidos incluye más de 7.7 millones de empresas. Estas *empresas industriales* reprocesan de alguna manera el bien o servicio antes de revenderlo al comprador siguiente. Esto es lo que ocurre en el caso de Corning, Inc., empresa que convierte una mezcla especial de materias para crear la fibra óptica con la que se transmite gran parte de las comunicaciones telefónicas en Estados Unidos por un solo cable. También es válido el ejemplo (con un poco de imaginación) de una empresa que vende servicios, como un banco, el cual recibe dinero de sus depositantes, lo reprocesa y lo “vende” en la forma de préstamos a sus clientes de crédito.

La importancia actual del sector servicios estadounidense es relevante en la composición del mercado industrial. Los primeros cuatro tipos de empresas industriales (fabricantes; minería; construcción; granjas, empresas madereras y pesqueras) venden productos físicos y agrupan a 25% del total de empresas industriales. Las empresas de servicios ofrecen productos como asesoría legal, reparación automotriz y lavado en seco. Junto con las empresas de finanzas, seguros, bienes raíces, transporte, comunicación y servicios públicos, comprenden casi 75% de las empresas industriales. Dada la magnitud e importancia de las compañías de servicios y de las organizaciones no lucrativas (como la Cruz Roja), el marketing de servicios se analiza con mayor detalle en el capítulo 12.

## Mercados de revendedores

Se les llama *revendedores* a los mayoristas y minoristas que compran productos físicos y los revenden sin reprocesarlos. En Estados Unidos existen casi 1.5 millones de minoristas y 435 mil mayoristas. En los capítulos 15 y 16 se analiza la forma en la que los fabricantes usan a los mayoristas y minoristas en sus estrategias de distribución (“punto de venta”), como canales para hacer llegar sus productos a los consumidores finales. En este capítulo se estudia a los revendedores sobre todo como clientes organizacionales según: 1) la forma en la que toman sus decisiones de compra y 2) los productos que deciden revender.

<sup>2</sup> Jason Busch, “Digging in to IBM’s Procurement Outsourcing Strategy and Offering (Part 1)”, [SpendMatter.com](http://SpendMatter.com), 9 de septiembre de 2009.

<sup>3</sup> Las cifras de las que se habla en este reporte pueden encontrarse en *Statistical Abstract of the United States: 2010*, 129a. ed. (Washington, DC: U.S. Census Bureau, 2007).

La nave espacial lunar Orión, que Lockheed Martin Corp. va a diseñar, desarrollar, probar y evaluar, es un ejemplo de compra de una agencia gubernamental, como la NASA de Estados Unidos. Entérese más adelante cuánto pagará la agencia espacial por esta nave antes de su lanzamiento en 2016.

**Lockheed Martin Corporation**  
[www.lockheedmartin.com](http://www.lockheedmartin.com)



QR 6-1  
 NASA Video



## Mercados gubernamentales

Las *unidades gubernamentales* son los organismos federales, estatales y locales que adquieren bienes y servicios para la población que atienden. Existen alrededor de 89 500 de ellas en Estados Unidos. Sus compras incluyen los 10.5 mil millones de dólares que la Administración Nacional para la Aeronáutica y el Espacio (NASA) pretende pagar a Lockheed Martin para desarrollar y producir la nave espacial lunar Orión, cuyo lanzamiento está programado para 2016, e importes menores que gastan los distritos de salud o escolares.<sup>4</sup>

## Mercados organizacionales globales

También existen mercados industriales, revendedores y gubernamentales en el ámbito global. Las estadísticas de comercio internacional indican que las principales industrias exportadoras de Estados Unidos se enfocan en los clientes organizacionales, no en los consumidores finales. De hecho, el equipo de capital (como el de construcción, computadoras y telecomunicaciones) y los suministros industriales (como las refacciones para máquinas) representan casi 46% de todas las exportaciones de productos y servicios de Estados Unidos.

Gran parte del comercio mundial implica relaciones de intercambio que abarcan todo el planeta. Considere los ingredientes que se encuentran en la popular barra de cereales Nutri-Grain de Kellogg. El departamento de compras de Kellogg adquiere los ingredientes con los granjeros, las procesadoras de alimento y los mayoristas en ocho países de tres continentes.<sup>5</sup> En el capítulo 7 se muestran más ejemplos de marketing en el ámbito global.

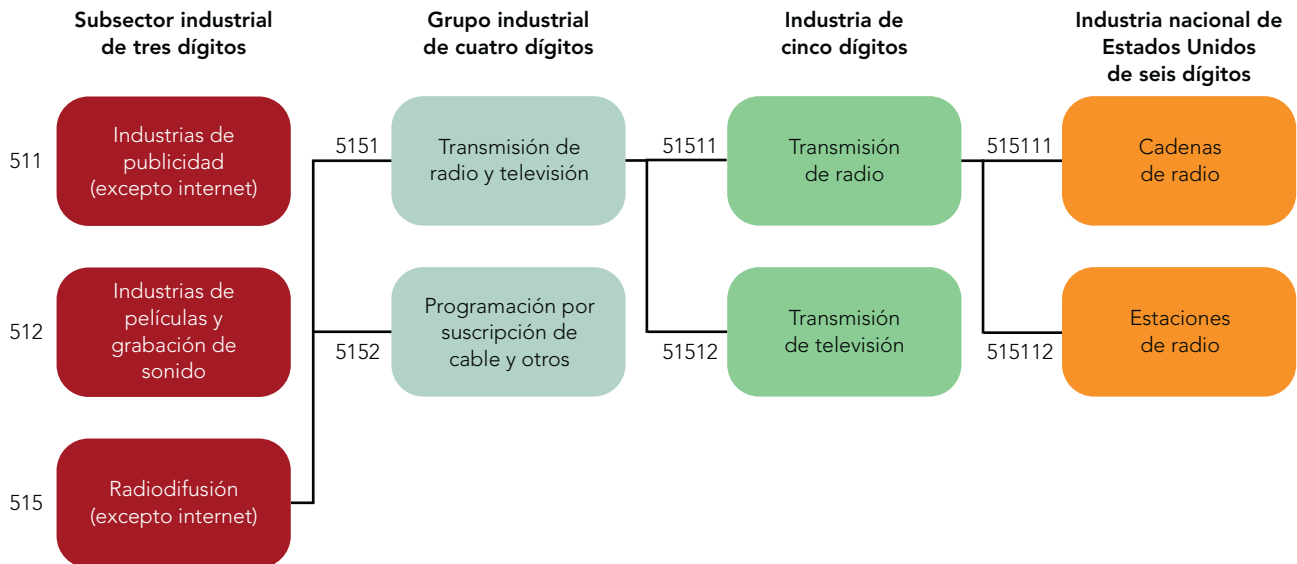
## MEDICIÓN DE LOS MERCADOS INDUSTRIALES, DE REVENDEDORES Y GUBERNAMENTALES NACIONALES Y GLOBALES

La medición de los mercados industriales, de revendedores y gubernamentales es un primer paso importante para una empresa interesada en evaluar la magnitud de cualquiera de ellos en Estados Unidos y el resto del mundo. Esta tarea se facilita gracias al **North American Industry Classification System (NAICS)**,<sup>6</sup> el cual ofrece definiciones de industrias comunes a Canadá, México y Estados Unidos, con lo que se facilita medir la actividad económica en los tres países miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El

<sup>4</sup>“NASA Needs More Money for Lockheed Martin’s Orion”, *Denver Business Journal*, 16 de enero de 2011.

<sup>5</sup>Aleda V. Roth, Andy A. Tay, Madeleine E. Pullman y John V. Gray, “Reaping What You Sow?”, *International Commerce Review*, otoño de 2008, pp. 37-47.

<sup>6</sup>2002 NAICS United States Manual (Washington, DC: Office of Management and Budget, 2002).



**FIGURA 6-1**

Desglose de la información del NAICS por sectores industriales: código 51 (abreviado) del NAICS.



NAICS sustituyó al sistema Standard Industrial Classification (SIC), del cual se había utilizado una versión durante más de 50 años en los tres países miembros del TLCAN. (El SIC no permitía las comparaciones entre países ni medía con exactitud industrias nuevas o emergentes.) Además, el NAICS es compatible con la International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, que publica la Organización de Naciones Unidas a fin de facilitar la medición de la actividad económica global.

El NAICS agrupa las actividades económicas para permitir estudios de participación de mercado, demanda de bienes y servicios, competencia de importaciones en mercados nacionales y otros factores económicos similares. El sistema asigna códigos numéricos a las industrias, con una estructura definida. Se usa una codificación de seis dígitos. Los primeros dos corresponden a un sector de la economía, el tercero a un subsector y el cuarto a un grupo industrial. El quinto designa una industria específica y es el nivel más detallado de datos disponibles acerca de Canadá, México y Estados Unidos. El sexto dígito corresponde a industrias nacionales específicas de cada país. En la [figura 6-1](#) se presenta un desglose abreviado del sector de industrias de información (código 51) a fin de ilustrar el sistema de clasificación.

El NAICS permite que una empresa identifique los códigos de sus clientes actuales y luego obtenga listas de códigos de empresas similares en el propio sistema. Además, es posible visitar las categorías NAICS para determinar el crecimiento de diversos sectores e industrias y definir oportunidades de marketing prometedoras. Sin embargo, el NAICS tiene una limitación importante. No existen códigos de industrias nacionales de cinco dígitos de los tres países, ya que sus gobiernos no revelan datos cuando son pocas las organizaciones en una categoría.

## repaso de conceptos

1. ¿Cuáles son los tres tipos principales de compradores organizacionales?
2. ¿Qué es el North American Industry Classification System (NAICS)?

## CARACTERÍSTICAS DE LA COMPRA ORGANIZACIONAL

AO2

Las organizaciones son diferentes a los individuos, así que comprar para una organización es distinto a comprar para uno mismo o su familia. En ambos casos, el objetivo de comprar es resolver el problema del comprador, esto es, satisfacer una necesidad o deseo. Pero los objetivos y políticas únicos de una organización imponen limitaciones especiales acerca de cómo decidir las compras. Entender las características de compra de una organización es fundamental para diseñar programas de marketing eficaces que lleguen a estos compradores. En



la figura 6-2 se enumeran las características clave de compra de la organización, mismas que se analizan a continuación.<sup>7</sup>

## Características de la demanda

La demanda del consumidor por productos y servicios se ve afectada por el precio y disponibilidad de los mismos, así como por los gustos personales y por el ingreso discrecional del consumidor. En cambio, la demanda industrial es derivada. **Demanda derivada** significa que la demanda de productos y servicios industriales está motivada por (o se deriva de) la demanda de productos y servicios del consumidor. Por ejemplo, la demanda de productos de pulpa y papel de Weyerhaeuser se basa en la demanda del consumidor de periódicos, paquetes FedEx y pañales desechables. La demanda derivada se basa en las expectativas de la demanda futura del consumidor. Por ejemplo, Whirlpool compra refacciones para sus lavadoras y secadoras anticipándose a la demanda del consumidor, la cual se ve afectada por el ciclo de reemplazos de esos productos y por el ingreso del consumidor.

## Magnitud del pedido o compra

La magnitud de las compras que realizan las organizaciones suele ser mucho mayor que la de los consumidores finales. El valor monetario de una sola adquisición organizacional puede ser de miles o millones de dólares. Por ejemplo, la división de logística para aeropuertos de Siemens Energy & Automation obtuvo un contrato de 28 millones de dólares para crear un sistema de manejo y seguridad de equipaje para la nueva terminal de JetBlue Airways en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy.<sup>8</sup>

Cuando está en juego tanto dinero, en muchas organizaciones se imponen restricciones a sus compradores en la forma de políticas o procedimientos de compra. Es habitual que los compradores obtengan cotizaciones de por lo menos tres posibles proveedores cuando el pedido excede un importe especificado, por ejemplo, cinco mil dólares. Si el importe es todavía más alto, como 50 mil dólares, podría necesitarse la revisión y aprobación de un vicepresidente o hasta del presidente de la organización. Saber que la magnitud del pedido afecta las prácticas

**FIGURA 6-2**

Características y dimensiones clave del comportamiento de compra de la organización.

### CARACTERÍSTICAS

### DIMENSIONES

Características de mercado

- La demanda por productos y servicios industriales es derivada.
- Por lo general, hay pocos consumidores y sus órdenes de compra son grandes.

Características del producto o servicio

- Los productos o servicios son técnicos por naturaleza y se compran con base en especificaciones.
- Muchos de los bienes comprados son materia prima o sin terminar.
- Se hace énfasis en el tiempo de entrega, la asistencia técnica y el servicio posventa.

Características del proceso de compra

- Compradores técnicamente calificados y profesionales siguen políticas y procedimientos de compra establecidos.
- Por lo general, los objetivos y criterios de compra están detallados, así como los procedimientos para evaluar a los compradores y sus productos y servicios.
- Hay múltiples influencias de compra y participan muchas partes en las decisiones de compra.
- Hay convenios recíprocos y es común la negociación entre vendedores y compradores.
- Está generalizada la compra en línea mediante internet.

Características de la mezcla de marketing

- La venta directa a compradores de la organización es la regla y la distribución es muy importante.
- La publicidad y otras formas de promoción son de naturaleza técnica.
- Con frecuencia el precio se negocia, se evalúa como parte de un comprador más amplio y de las cualidades del producto o servicio, y a menudo se ve afectado por descuentos por volumen.

<sup>7</sup>Esta lista y partes de la siguiente exposición se basan en F. Robert Dwyer y John F. Tanner, Jr., *Business Marketing*, 4a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2009); Michael D. Hutt y Thomas W. Speh, *Business Marketing Management B2B*, 10a. ed. (Mason, OH: South-Western: 2010); Frank G. Bingham, Jr., Roger Gomes y Patricia A. Knowles, *Business Marketing*, 3a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2006).

<sup>8</sup>“Siemens Awarded \$28 Million Contract for JetBlue Airways’ Baggage Handling System with Integrated Security”, comunicado de prensa de Siemens USA, 12 de julio de 2006.

de compra es importante para determinar quiénes participan en la decisión de compra y toman la decisión final, así como el tiempo necesario para cerrar la transacción.

## Número de compradores potenciales

Por lo general, las empresas que venden bienes o servicios de consumo intentan llegar a miles o millones de individuos o familias. Por ejemplo, es probable que un supermercado o banco local atienda a miles de personas, mientras que empresas como Kellogg tratan de vender sus cereales para el desayuno a 80 millones de familias estadounidenses, y quizá lo logren con un tercio o la mitad de dichas familias en un año determinado. En contraste, las empresas que realizan ventas a organizaciones suelen tener pocos compradores. Gulfstream Aerospace Corporation vende sus aeronaves ejecutivas a unos cuantos miles de organizaciones en todo el mundo, en tanto que Goodyear vende sus neumáticos a menos de 10 fábricas de automóviles.

## Objetivos de las compras organizacionales

Las organizaciones adquieren bienes y servicios por una razón principal: los usan en el logro de sus objetivos. Es común que el objetivo de las compras sea aumentar la utilidad mediante la reducción de costos o incrementar los ingresos. La 7-Eleven adquiere sistemas de inventario automatizados para incrementar el número de productos que vende en sus tiendas y mantener su frescura. Nissan Motor Company cambió de agencia publicitaria porque espera que genere una campaña de anuncios más efectiva que la ayude a vender más vehículos y a aumentar sus ingresos. Muchas empresas compran sistemas de cómputo avanzados para el procesamiento de datos a fin de mejorar la toma de decisiones ejecutivas. Los objetivos de organizaciones no lucrativas y organismos gubernamentales suelen consistir en la satisfacción de las necesidades de los grupos que atienden.

Actualmente, muchas empresas han ampliado sus objetivos de compras y hacen hincapié en obtenerlos de proveedores y vendedores que son propiedad de miembros de grupos minoritarios o de mujeres. Empresas como Pitney Bowes, PepsiCo, Coors y JCPenney reportan un aumento de sus ventas, utilidades y satisfacción de los clientes a raíz de iniciativas propuestas por esos proveedores.<sup>9</sup> En la sección “Actividades en línea” conocerá acerca del compromiso de Procter & Gamble con los esfuerzos de sus diversos proveedores y el éxito que ha tenido.<sup>10</sup> Otras empresas incorporan iniciativas ambientales. Por ejemplo, Lowe’s y Home Depot ya no compran madera de empresas que la obtienen de bosques en peligro de extinción. Los mercadólogos empresariales exitosos reconocen que entender los objetivos de compra es un primer paso fundamental en el marketing organizacional.

## Criterios de las compras organizacionales

Al realizar una compra, la organización debe ponderar criterios de compra importantes, que se aplican al proveedor potencial y al bien o servicio que intenta vender. Los **criterios de compras organizacionales** son atributos de los bienes y servicios del proveedor, así como de la capacidad del proveedor mismo. Tales criterios sirven para los mismos propósitos que los de evaluación de consumidores, descritos en el capítulo 5. Son siete los criterios más usados: 1) precio, 2) capacidad para cumplir con las especificaciones de calidad del bien o servicio, 3) capacidad para cumplir con las fechas de entrega necesarias, 4) capacidad técnica, 5) políticas de garantías y reclamaciones en caso de funcionamiento deficiente, 6) resultados obtenidos en contratos previos y 7) instalaciones y capacidad de producción.<sup>11</sup> Los proveedores que cumplen con estos criterios, o que los superan, producen valor para el cliente.

Los compradores organizacionales que realizan adquisiciones de bienes y servicios en el mercado global suelen complementar sus criterios de compra con la certificación del proveedor según las normas ISO 9000. Las normas **ISO 9000**, que desarrolla la Organización Internacional de Normas (ISO, por sus siglas en inglés) en Ginebra, Suiza, son las de registro y certificación del sistema de administración y control de calidad de un fabricante, que se basan en auditorías de prácticas y procedimientos en sus instalaciones. La empresa 3M, que compra y vende productos en todo el mundo, tiene certificadas con la norma ISO 9000 más de 80% de sus instalaciones de manufactura y servicios. Según el director de control de calidad de

<sup>9</sup> Adrienne Sieko, “The Business Case for Diversity”, [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com), 1 de septiembre de 2008.

<sup>10</sup> [at&t.com](http://at&t.com) (descargado el 25 de febrero de 2011).

<sup>11</sup> Para un estudio de los criterios de compra utilizados por las empresas industriales, vea Daniel H. McQuiston y Rockney G. Walters, “The Evaluation Criteria of Industrial Buyers: Implications for Sales Training”, *Journal of Business & Industrial Marketing* (verano-otoño de 1989), pp. 65-75.

# Actividades en línea

## La diversidad en sus proveedores es una iniciativa estratégica en AT&T

AT&T es un pionero y líder nacional en el desarrollo y realización de las mejores prácticas de diversidad del proveedor. El programa enfocado a minorías “Minority Business Enterprise” (MBE, por sus siglas en inglés) de la empresa comenzó en 1968. En 1980 dio inicio uno similar dirigido a mujeres “Women Business Enterprise” (WBE, por sus siglas en inglés), al que siguió, en 1993, otro para veteranos de guerra con discapacidad “Disabled Veteran Business Enterprise” (DVBE, por sus siglas en inglés).



AT&T gastó más de 50 mil millones de dólares en negocios a través de las iniciativas de diversidad del proveedor desde 1968 y con buena razón. La diversidad del proveedor es una iniciativa fundamental en la estrategia de negocios de AT&T y un componente clave del plan de la empresa para proporcionar los mejores productos y servicios a sus clientes. Para aprender más acerca de las iniciativas de diversidad de proveedores de AT&T y sus metas, visite [attsuppliers.com](http://attsuppliers.com) y busque Supplier Diversity Programs.

la empresa, dicha certificación también brinda a 3M confianza en la calidad constante de los sistemas de manufactura y productos de sus proveedores.<sup>12</sup>

Hoy, muchos compradores organizacionales transforman sus criterios de compra en requisitos específicos que comunican a sus proveedores potenciales. Esta práctica, llamada **desarrollo de proveedores**, es un esfuerzo deliberado de los compradores organizacionales para forjar relaciones que conformen los productos, los servicios y la capacidad de los abastecedores, según las necesidades del comprador y de los clientes de éste. Por ejemplo, considere el caso de Deere & Company, fabricante del equipo John Deere para granja, construcción y cuidado de prados. Deere emplea a 94 ingenieros de desarrollo de proveedores, quienes trabajan todo el tiempo con los proveedores de la empresa para mejorar su eficiencia y calidad, y reducir sus costos. Según un ejecutivo de Deere, “su calidad, entrega y costos son, después de todo, nuestra calidad, entrega y costos”.<sup>13</sup> Lea en la sección “Temas de marketing” cómo Harley-Davidson hace hincapié en la colaboración con los proveedores para el diseño de sus productos.<sup>14</sup>

La entrega a tiempo es un criterio de compra cada vez más importante y, en algunos casos, un requisito esencial dado el creciente número de fabricantes de Estados Unidos y otros países que usan el sistema de inventario *justo a tiempo* (*just in time*, JIT), lo cual reduce las existencias de componentes de producción a las que se usarán en las horas o días siguientes. Por ejemplo, Caterpillar capacita a sus proveedores importantes en sistemas JIT e imparte seminarios a proveedores sobre diagnóstico, corrección y ejecución de programas de mejoramiento continuo de la calidad. El sistema de inventario JIT se analiza con más detalle en el capítulo 15.

### Relaciones comprador-vendedor y sociedades de abasto

Otra diferencia entre el comportamiento de compras de consumidores y organizaciones radica en la naturaleza de la relación de los compradores y proveedores organizacionales. En particular, es más probable que las compras organizacionales abarquen negociaciones complejas y prolongadas de fechas de entrega, precios, especificaciones técnicas y políticas de garantía y reclamaciones. Estas negociaciones pueden durar largos periodos. Así ocurrió cuando el Lawrence Livermore National Laboratory adquirió dos supercomputadoras IBM —cada una con capacidad para efectuar 360 billones de operaciones matemáticas por segundo— a un costo de 290 millones de dólares.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Para una visión general de la certificación ISO 9000, vea Thomas H. Stevenson y Frank C. Barnes, “What Industrial Marketers Need to Know about ISO 9000 Certification: A Review, Update and Integration with Marketing”, *Industrial Marketing Management*, noviembre de 2002, pp. 695-703.

<sup>13</sup> Este ejemplo se encuentra en Sandy D. Jap y Jakki J. Mohr, “Leveraging Internet Technologies in B2B Relationships”, *California Management Review*, verano de 2002, pp. 24-38.

<sup>14</sup> Stephen C. Rogers, *The Supply-Based Advantage: How to Link Suppliers to Your Organization's Corporate Strategy* (Nueva York: AMACOM, 2009); “America's Most Admired Companies”, *Fortune*, 8 de marzo de 2008, pp. 80ff; Traci Parum, “Harley-Davidson: Earning Accolades, Posting Profits”, [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com), 17 de noviembre de 2005; Brian Milligan, “Medal of Excellence: Harley-Davidson Wins by Getting Suppliers on Board”, *Purchasing*, septiembre de 2000, pp. 52-65.

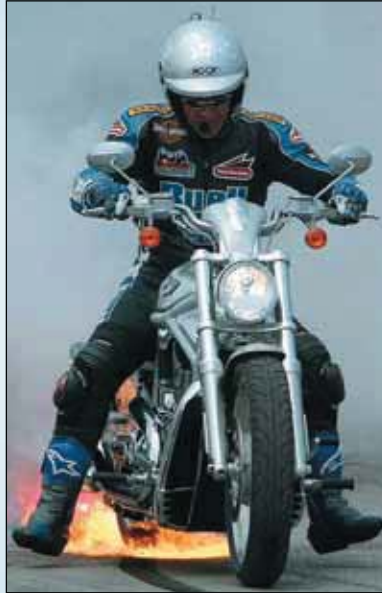
<sup>15</sup> “The Smartest Machines on Earth”, *Fortune*, 18 de septiembre de 2006, pp. 129-136.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## La colaboración de Harley-Davidson con sus proveedores crea valor para el cliente... y viajes estupendos

Es agradable ser admirada. La merecida reputación de Harley-Davidson por innovación, calidad del producto y administradores y empleados talentosos la ha convertido en eterna integrante de la lista de las "Empresas más admiradas de Estados Unidos" de la revista *Fortune*.

Harley-Davidson también es respetada por los proveedores debido a la manera en la que colabora con ellos en el diseño de productos. Según un vocero de la empresa: "Incorporamos lo más posible a nuestros proveedores en los productos futuros, el desarrollo de productos nuevos, y hacemos que colaboren con nosotros". Se ponen de relieve los puntos de referencia de calidad, control de costos, calendarios de entrega e innovación tecnológica, así como la creación de relaciones de largo plazo benéficas para las partes por igual. Se estimula la comunicación personal y muchos proveedores



asignan personal al Centro de Desarrollo de Productos de Harley-Davidson.

La relación entre Harley-Davidson y Milsco Manufacturing es un ejemplo. Desde 1934, Milsco es la única y muy importante proveedora para Harley-Davidson de asientos para motocicletas originales, refacciones y accesorios complementarios, como las alforjas. Los ingenieros y diseñadores de Milsco colaboran en forma estrecha con sus contrapartes de Harley en el diseño de productos nuevos cada año.

El gerente de diseño industrial de Milsco habla sobre la relación benéfica entre ambas empresas: "Harley-Davidson nos considera como un grupo de interés, que ganamos o perdemos con el éxito o el fracaso de un programa. Tenemos una responsabilidad compartida". También señala que Harley-Davidson no es el único cliente de Milsco. Es tan solo al que más respeta.

También existen acuerdos recíprocos en las compras organizacionales. La **reciprocidad** es una práctica de compras industriales en la que dos organizaciones convienen la adquisición mutua de sus bienes y servicios. Esto desagradó al Departamento de Justicia de Estados Unidos, ya que restringe el funcionamiento normal del libre mercado. No obstante, es una práctica corriente y puede limitar la flexibilidad de los compradores organizacionales en la elección de proveedores alternos.

También prevalecen los contratos de largo plazo.<sup>16</sup> Por ejemplo, Kraft Foods, Inc. anunció sus planes de gasto por 1.7 mil millones de dólares durante siete años en servicios de tecnología de la información de la empresa Electronic Data Systems. Hewlett-Packard participa en un contrato a 10 años por tres mil millones de dólares para administrar la tecnología de información de Procter & Gamble en 160 países.

En algunos casos, las relaciones entre el comprador y el vendedor se convierten en sociedades de abasto.<sup>17</sup> Una **sociedad de abasto** existe cuando un comprador y su proveedor adoptan objetivos, políticas y procedimientos mutuamente benéficos a fin de disminuir los costos, aumentar el valor de los productos y servicios para el consumidor final, o para ambos fines. Intel, el principal fabricante mundial de microprocesadores de computadora y de la "computadora dentro" de muchas computadoras personales, es un ejemplo. La empresa apoya a sus proveedores con programas de control de calidad y de inversiones en equipo para reducir los defectos de componentes y mejorar su productividad. A su vez, ellos proporcionan a Intel componentes de alta calidad uniforme a bajo costo para sus clientes, los fabricantes de computadoras personales, y, en última instancia, para el consumidor final.

Las empresas minoristas también forjan sociedades con sus proveedores. Walmart se asocia con Procter & Gamble para la colocación de pedidos y reposición de productos de P&G en

QR 6-2  
Starbucks  
Sustainability  
Video



<sup>16</sup>"The Kraft/EDS Outsourcing Deal: One Year After", comunicado de prensa de EDS, 12 de junio de 2007; "HP Finalizes \$3 Billion Outsourcing Agreement to Manage Procter and Gamble's IT Infrastructure", comunicado de prensa de Hewlett-Packard, 6 de mayo de 2003.

<sup>17</sup>Esta exposición se basa en James C. Anderson, James A. Narus y Das Narayandas, *Business Market Management*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999); Jeffrey K. Liker y Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships", *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 104-113.



# Toma de decisiones responsables >> sustentabilidad

## Adquisición para el crecimiento sustentable

Fabricantes, minoristas, mayoristas y organismos gubernamentales son cada vez más sensibles a la forma en la que sus decisiones de compra afectan el medio ambiente. Inquietudes acerca del agotamiento de los recursos naturales; aire, agua y contaminación del suelo y las consecuencias sociales de la actividad económica han dado origen al concepto de “adquisición sustentable”, cuyo propósito es integrar las consideraciones del medio ambiente en todas las etapas del proceso de compra de una organización con el fin de reducir el impacto negativo en la salud humana y en el medio ambiente físico.

Starbucks es pionero y líder mundial en la adquisición sustentable. La atención de la compañía en el café de calidad se extiende a sus cafecultores ubicados en más de 20 países. Esto significa que Starbucks paga un precio justo por el grano, que el café crece de manera ecológica y que invierte en las

comunidades agrícolas donde se produce su café. De esta forma, Starbucks se enfoca en el crecimiento sustentable de sus proveedores.



sus tiendas. Mediante el equipo de lectura óptica computarizado, instalado en las cajas registradoras y en conexiones electrónicas directas con P&G, esas cadenas minoristas le informan sobre las mercancías necesarias y cuánto, cuándo y en cuáles tiendas deben realizarse las entregas diarias.

Las sociedades de abasto a menudo incluyen suministros de lo que se llama *adquisición sustentable*. Esta práctica de compras se describe en la sección “Toma de decisiones responsables”.<sup>18</sup> Dado que las sociedades de abasto también comprenden la distribución física de los bienes, se analizan una vez más en el capítulo 15, en el contexto de las cadenas de suministro.

### Centros de compras: grupos transfuncionales

En el caso de compras habituales de bajo importe monetario, un solo comprador o gerente de compras suele tomar la decisión. Sin embargo, en muchas ocasiones varios miembros de la organización participan en el proceso de compra. Los individuos de este grupo, llamado **centro de compras**, comparten objetivos, riesgos y conocimientos de importancia para la decisión de compra. Muchas grandes cadenas de tiendas minoristas, como Sears, 7-Eleven, Target o Safeway, cuentan con centros de compras muy formalizados, denominados *comités de compras*. No obstante, en muchas empresas industriales o unidades del gobierno se recurre a grupos informales o se celebran juntas para tomar las decisiones de compra.

La importancia de los centros de compras requiere que las empresas, que comercializan sus bienes y servicios con muchas empresas industriales y unidades gubernamentales, entiendan la estructura, funciones técnicas y de negocios representadas, así como el comportamiento de esos grupos.<sup>19</sup> Cuatro preguntas sirven de guía para comprender qué son los centros de compras en esas organizaciones: 1) ¿Qué personas están en el centro de compras de un producto o servicio? 2) ¿Cuál es la influencia relativa de cada miembro del grupo? 3) ¿Cuáles son los criterios de compra de cada integrante? 4) ¿Qué percepciones tiene cada uno de ellos de nuestra empresa, nuestros bienes, servicios y vendedores?

**Personas en el centro de compras** La composición del centro de compras en una organización depende del bien o servicio específico de que se trate. Aunque un comprador o

OA3

<sup>18</sup>Helen Walker y Wendy Phillips, “Sustainable Procurement: Emerging Issues”, *International Journal of Procurement Management* 2, núm. 1, 2009, pp. 41-61.

<sup>19</sup>Thomas V. Bonoma, “Major Sales: Who Really Does the Buying?”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1982, pp. 11-19. Veá también Philip L. Dawes, Don Y. Lee y Grahame R. Dowling, “Information Control and Influence in Emerging Buying Centers”, *Journal of Marketing*, julio de 1998, pp. 55-68; Thomas Tellefsen, “Antecedents and Consequences of Buying Center Leadership: An Emergent Perspective”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 13, núm. 1, 2006, pp. 53-59.



El marketing eficaz para las organizaciones requiere comprender los centros de compras y sus funciones en las decisiones de compra.

gerente de compras casi siempre es miembro de dicho centro, se incluye a personas de otras áreas funcionales, según el bien o servicio que se compre. En la adquisición de una máquina herramienta de millones de dólares, podrían ser parte del grupo el presidente (dado el importe de la compra) y el vicepresidente o gerente de producción de la empresa. En el caso de componentes clave de un producto manufacturado, podría participar un grupo transfuncional de personas de las áreas de investigación y desarrollo (R&D), ingeniería y control de calidad. En la compra de equipo de procesamiento de textos, secretarías experimentadas, que son las usuarias, serían las integrantes. No obstante, para comprender el centro de compras es importante averiguar quiénes inician la decisión de compra, quiénes influyen en ella y quiénes tienen la última palabra.

**Funciones en los centros de compras** Los investigadores identifican cinco funciones específicas que una persona puede desempeñar en un centro de compras.<sup>20</sup> En algunas adquisiciones, la misma persona tendría dos o más funciones.

- Los *usuarios* son los miembros de la organización que utilizarán el bien o servicio, por ejemplo, una secretaria que usará el nuevo procesador de textos.
- Los *miembros influyentes* son quienes afectan la decisión de compra, casi siempre al participar en la definición de las especificaciones de lo que se adquiere. El gerente de sistemas de información sería un miembro influyente en la compra de una nueva supercomputadora.
- Los *compradores* tienen autoridad y responsabilidad formales para seleccionar a los proveedores y negociar las condiciones del contrato. El gerente de compras podría desempeñar esta función en la adquisición de la computadora mencionada.
- Los *tomadores de decisiones* cuentan con poder formal o informal para seleccionar o aprobar al proveedor que recibe el contrato. En pedidos habituales, suele tratarse del comprador o gerente de compras; pero en adquisiciones técnicas de importancia es más probable que sea algún miembro de las áreas de R&D, ingeniería o control de calidad. El responsable de la decisión de un componente clave de un producto final podría ser un elemento de cualquiera de esas tres áreas.
- Los *porteros* controlan el flujo de información en el centro de compras. El personal de compras, expertos técnicos y secretarías pueden impedir que los vendedores o la información llegue a las personas que desempeñan las otras cuatro funciones.

**Situaciones de compra y el centro de compras** El número de personas del centro de compras depende en gran parte de la situación de compra específica. Los investigadores que han estudiado las compras organizacionales identifican tres tipos de situaciones de adquisición, llamadas **clases de compras**. Estas van desde los nuevos pedidos (de resurtido) habituales, o *recompra directa*, hasta una compra del todo nueva, llamada *nueva compra*. Entre esos dos extremos están las *recompras modificadas*. Algunos ejemplos sirven para aclarar las diferencias entre ellas.<sup>21</sup>

- *Nueva compra*. En este caso, la organización compra por primera vez un bien o servicio. Ello implica mayores riesgos potenciales en la adquisición, de modo que el centro de compras incluye a todos los interesados en la operación. Un ejemplo al respecto es la compra reciente, por Procter & Gamble, de una red de fibra óptica de Corning, Inc., con valor de millones de dólares para sus oficinas centrales en Cincinnati.<sup>22</sup>
- *Recompra directa*. En este tipo de adquisición, el comprador o gerente de compras hace un nuevo pedido de un bien o servicio existente con algún miembro de la lista de proveedores aceptables, quizá sin siquiera consultar a los usuarios o integrantes influyentes de las áreas de ingeniería, producción o control de calidad. Por lo general, los insumos de oficina y servicios de mantenimiento se obtienen por recompra directa.

<sup>20</sup>Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to B", *Marketing News*, 15 de febrero de 2006, pp. 11-13; Bonoma, "Major Sales: Who Really Does the Buying?"

<sup>21</sup>Estas definiciones se adaptaron de Frederick E. Webster, Jr. y Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.

<sup>22</sup>"Can Corning Find its Optic Nerve?", *Fortune*, 19 de marzo de 2001, pp. 148-150.

DIMENSIÓN DEL CENTRO DE COMPRAS	COMPRA NUEVA	RECOMPRA DIRECTA	RECOMPRA MODIFICADA
Personas participantes	Muchas	Una	Dos o tres
Tiempo de decisión	Prolongado	Breve	Regular
Definición del problema	Incierto	Bien definida	Modificaciones menores
Objetivo de compra	Una buena solución	Proveedor de precio bajo	Proveedor de precio bajo
Proveedores considerados	Nuevos/actuales	Actuales	Actuales
Influencias en la compra	Personal técnico y operativo	Agente de compras	Agente de compras y otros

FIGURA 6-3

La situación de compras afecta de distintas maneras el comportamiento del centro de compras. Comprender estas diferencias puede producir enormes dividendos.

- *Recompra modificada.* En esta situación de compra, los usuarios, miembros influyentes o tomadores de decisión del centro de compras quieren modificar las especificaciones, el precio, el calendario de entregas o el proveedor del bien o servicio. Aunque este es en gran parte igual al de una recompra directa, los cambios suelen obligar a ampliar el centro de compras para que incluya a personas ajenas al departamento de compras.

En la [figura 6-3](#) se resumen los efectos distintos de la clase de compra en las tendencias de los centros de compras.<sup>23</sup>

Las estrategias de marketing de los vendedores frente a esas tres situaciones de compra varían mucho, pues es variable la importancia del personal de áreas funcionales, como ingeniería, compras, producción, investigación y desarrollo, según: 1) el tipo de situación de compra y 2) la etapa del proceso de compra. Cuando se trata de una nueva compra para el fabricante, usted debe prepararse para ser su consultor, trabajar con su personal técnico y esperar mucho tiempo antes de que se llegue a la decisión de compra. No obstante, si el fabricante ya le compró el componente (recompra directa o modificada), usted puede hacer hincapié en su precio competitivo y en el abasto fiable en las juntas con los agentes de compras.

### repaso de conceptos

3. ¿Qué departamento casi siempre está representado por una persona en los centros de compras?
4. ¿Cuáles son los tres tipos de situaciones de compra o clases de compra?

<sup>23</sup> Jeffrey E. Lewin y Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research", *Journal of Business Research*, octubre de 2005, pp. 1381-1390. Entre los estudios representativos que documentan la utilidad del esquema de la clase que compra, se encuentran Erin Anderson, Wujin Chu y Barton Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buy-Class Framework", *Journal of Marketing*, julio de 1987, pp. 71-86; Thomas W. Leigh y Arno J. Ethans, "A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior", *Journal of Marketing*, otoño de 1984, pp. 22-32. Entre los estudios que no apoyan el marco de la clase que compra, se encuentran Donald W. Jackson, Janet E. Keith y Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influences: A Situational Approach", *Journal of Marketing*, otoño de 1984, pp. 75-83; R. Vekatesh, Ajay Kohli y Gerald Zaltman, "Influence Strategies in Buying Centers", *Journal of Marketing*, octubre de 1995, pp. 61-72; Gary L. Lilien y Anthony Wong, "An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metal Working Industry", *Journal of Marketing Research*, febrero de 1984, pp. 1-11; Wesley J. Johnston y Thomas V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns", *Journal of Marketing*, verano de 1981, pp. 143-156.

## ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Los compradores organizacionales, al igual que los consumidores, emprenden un proceso de decisión al seleccionar bienes y servicios. El **comportamiento de compras organizacionales** es el proceso de decisión que usan las organizaciones para establecer sus necesidades de bienes y servicios, además de identificar, evaluar y elegir marcas y proveedores. Existen similitudes y diferencias importantes entre los dos procesos de decisión. Para entender mejor la naturaleza del comportamiento de compras organizacionales, primero se compara con el de los consumidores y luego se describe en forma detallada una compra organizacional.

### Etapas del proceso de compras organizacionales

Como se muestra en la [figura 6-4](#) (y se analiza en el capítulo 5), las cinco etapas que usaría un consumidor en la compra de un reproductor MP3 de memoria flash también se aplican en las compras organizacionales. Sin embargo, la comparación de las dos columnas de la derecha en la figura revela algunas diferencias importantes. Por ejemplo, cuando el fabricante de teléfonos inteligentes le compra auriculares para sus productos a un proveedor, en el proceso participan más individuos, reviste mayor importancia la capacidad del proveedor y es más formal el comportamiento de evaluación posterior a la compra.

La decisión de comprar los auriculares es característica de los pasos que dan los compradores organizacionales. A continuación se estudia de manera detallada el proceso de decisión de la compra de un producto más complejo: los sistemas automatizados de control.

### Compra de un sistema automatizado de control

El sistema automatizado de control suele considerarse como uno de los factores clave de las fábricas en el futuro. Sus elementos principales son los componentes ópticos (luz infrarroja, luz azul difusa, rayos-X, línea laser, etc.), fuente luminosa, cámara, procesador de video y software de computadora. Estos sistemas se usan sobre todo en la inspección de productos. También adquieren importancia como elemento primordial de los sistemas de ciclos de realimentación informativa que controlan los procesos de manufactura. Los sistemas, cuyo precio va de 50 mil a 250 mil dólares, más que nada se venden a fabricantes de equipo original para incorporarlos a sistemas de automatización industrial más grandes, con precios de millones de dólares. Se espera que empresas de todo el mundo gasten más de 18 mil millones de dólares en sistemas automatizados de control en 2014.<sup>24</sup>

Identificar aplicaciones productivas para los sistemas automatizados de control requiere la búsqueda constante de tecnología y diseños que satisfagan las necesidades de los usuarios. El proceso de compra de los componentes de sistemas automatizados de control suele ser una compra nueva, ya que muchos de estos sistemas contienen elementos que requieren de diseño a la medida. A continuación se analizan las cinco etapas del proceso de compra que sigue una empresa como Siemens, un gran conglomerado industrial alemán, mediante su División de Automatización Industrial, en la adquisición de componentes y partes para los sistemas automatizados de control que produce e instala.

**Reconocimiento del problema** Los ingenieros de ventas suelen hablar con usuarios de equipos de automatización industrial, como American National Can, Ford Motor Company, Grumman Aircraft y muchas empresas asiáticas y europeas, en busca de datos sobre proyectos futuros de automatización industrial. También mantienen informadas a dichas empresas sobre tecnología, productos y servicios de Siemens. Cuando una empresa que necesita sistemas automatizados de control identifica un proyecto en el que puede aprovechar la experiencia de Siemens, los ingenieros de esta firma alemana colaboran con ella para determinar el tipo de sistema requerido para satisfacer sus necesidades.

Después de otorgado el contrato, el personal del proyecto debe tomar una **decisión de fabricación-compra**: evaluar si adquiere los componentes y partes con proveedores externos o si los fabrica la empresa misma (Siemens produce muchos de sus componentes y partes). En el caso de su adquisición con proveedores externos, la empresa pone en marcha una búsqueda y evaluación de posibles proveedores.

**Búsqueda de información** Empresas como Siemens utilizan un proceso complejo para identificar proveedores externos de componentes y partes. En el caso de componentes estanda-



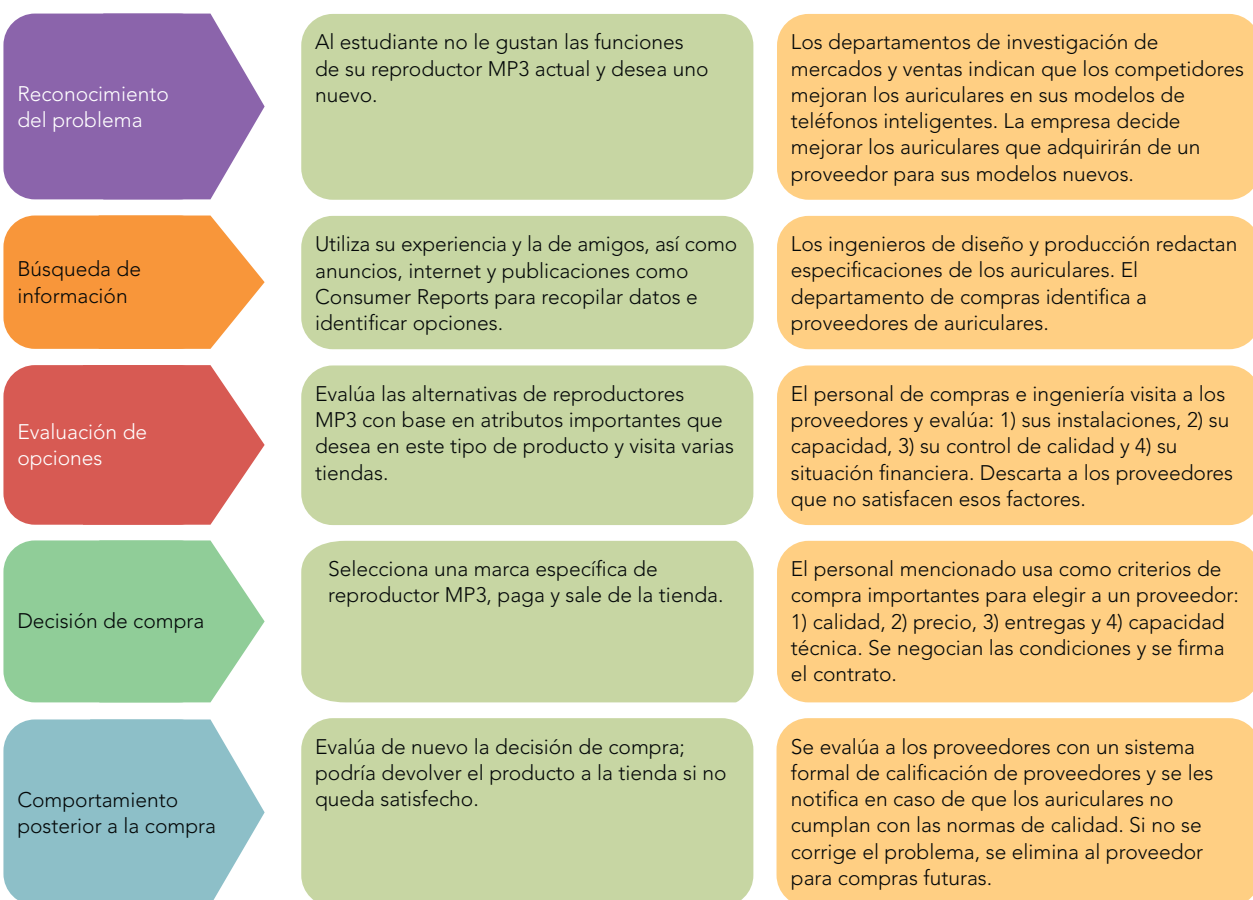
ETAPAS DEL PROCESO  
DE DECISIÓN DE COMPRACOMPRA DE CONSUMIDOR:  
REPRODUCTOR MP3 DE MEMORIA FLASH  
POR UN ESTUDIANTECOMPRA ORGANIZACIONAL:  
AURICULARES PARA UN TELÉFONO INTELIGENTE

FIGURA 6-4

Comparación de las etapas en los procesos de decisión de compra de un consumidor y de una organización.

rizados, como conectores, tarjetas de circuitos impresos y otros —resistores y capacitores, por ejemplo—, el agente de compras consulta el banco de datos de compras de la empresa, que contiene información sobre cientos de proveedores y miles de productos. En dicho banco se ha negociado ya el precio, la calidad y los tiempos de entrega de todos los productos incluidos en él, además de la valoración de muchos de ellos con el **análisis de valor**: una evaluación sistemática de su diseño, calidad y funcionamiento para reducir los costos de compra.

En el caso de componentes o partes únicos: elementos ópticos nuevos, cámaras o fuentes luminosas, la empresa se basa en que sus ingenieros se mantengan actualizados sobre los nuevos adelantos en la tecnología de productos. Esta información suele publicarse en revistas técnicas o del ramo, además de que se despliega en las exposiciones internacionales, donde los proveedores muestran sus trabajos más recientes. En algunos casos se pide a los representantes de los proveedores que realicen demostraciones en el centro de compras de Siemens. En ellas suelen participar un ingeniero de proyecto, varios ingenieros de diseño, sistemas y manufactura, y un agente de compras.

**Evaluación de opciones** Los criterios de compra principales para seleccionar proveedores y productos de visión de máquina se exhiben en la [figura 6-5](#).<sup>25</sup> El desempeño del producto, el soporte técnico del proveedor y la facilidad de uso son los tres criterios de compra más mencionados para la selección de proveedores y productos de visión de máquina. Un dato curioso es que el precio está entre los menos mencionados. Es habitual que se identifique a dos o tres proveedores de cada componente o parte estándar, a partir de una **lista de postores**, que está formada por las empresas calificadas para proveer un componente dado. Esta lista se genera

<sup>25</sup> “Machine Vision Looks Well Beyond Inspection”, *Packaging Digest*, agosto de 2005, pp. 32-35.

a partir del banco de datos de compras de la empresa y de la información de los ingenieros. Los componentes específicos de carácter exclusivo o de compra única se obtienen de un solo proveedor después de su evaluación minuciosa en el centro de compras.

Las empresas seleccionadas de la lista de postores reciben una solicitud de cotización del agente de compras en la que se describen la cantidad, las fechas de entrega y las especificaciones de los componentes o partes. Se espera que los proveedores respondan a más tardar en 30 días.

**Decisión de compra** A diferencia de la breve etapa de compra en el caso de los consumidores, el periodo que va de la selección de proveedores a la colocación del pedido y entrega del producto puede ser de varias semanas o, incluso, meses. Aun después de recibidas las cotizaciones de componentes y partes, es probable que ocurran negociaciones adicionales sobre precio, funcionamiento y condiciones de entrega. En ocasiones, también se acuerdan condiciones relativas a garantías, penalidades y fechas de pago. La decisión de compra se complica más por el hecho de que podrían otorgarse contratos a dos o más proveedores del mismo componente. Esto es posible cuando se colocan pedidos grandes. Además, se les informa a los proveedores descartados sobre las razones por las que no se eligieron sus cotizaciones.

**Comportamiento posterior a la compra** A semejanza del proceso de decisión de compra de los consumidores, la evaluación posterior a la compra ocurre en el proceso de decisión de compras industriales, pero es más formal y suele ser más compleja. Todos los bienes adquiridos se examinan con un proceso formal de aceptación de productos. El desempeño del proveedor también se vigila y registra. Los resultados de contratos previos determinan las probabilidades de que se pida a un proveedor que cotice compras futuras, mientras que su desempeño deficiente puede hacer que se elimine su nombre de la lista de postores.

El ejemplo precedente de una adquisición organizacional indica que hay cuatro lecciones que deben aprender los mercadólogos para aumentar sus probabilidades de venta de bienes y servicios a organizaciones. Las empresas que venden a organizaciones deben: 1) entender las necesidades de las organizaciones, 2) estar en la lista de postores, 3) identificar a las personas adecuadas del centro de compras y 4) proporcionar valor a los compradores organizacionales.

repaso de conceptos

5. ¿Qué es una decisión de fabricación-compra?

6. ¿Qué es una lista de postores?

**FIGURA 6-5**  
Los criterios de selección de producto y proveedor en la compra de sistemas automatizados de control enfatizan los distintos factores del precio.



Porcentaje de compradores de sistemas automatizados de control que mencionan criterios de selección individuales.

Desempeño	80%
Soporte técnico	68%
Facilidad de uso	67%
Facilidad de instalación	63%
Solución completa (incluye software)	60%
Durabilidad	56%
Posibilidad de personalización	53%
Precio	48%
Conocimientos para la integración	42%
Conjunto de herramientas completo	42%
Velocidad	38%

La evolución del comportamiento de compras organizacionales y el marketing empresarial continúan con la aplicación de la tecnología de internet. Las organizaciones superan con mucho a los consumidores en el número de transacciones en línea y en los volúmenes de sus compras. De hecho, casi 80% del valor monetario total de las transacciones en línea mundiales corresponde a compradores organizacionales.

## Importancia de las compras en línea en los mercados organizacionales

La importancia de las compras en línea en los mercados organizacionales se debe a tres razones principales.<sup>26</sup> Primero, los compradores organizacionales dependen mucho de la información oportuna de los proveedores, en la que se describen la disponibilidad de productos y sus especificaciones técnicas, usos, aplicaciones y fechas de entrega. Esta información se transmite a gran velocidad por internet. Segundo, se ha comprobado que dicha tecnología reduce mucho los costos del procesamiento de pedidos de los compradores. En General Electric, las compras en línea han disminuido el costo de las transacciones de 50 y hasta 100 dólares por compra a casi cinco dólares. Tercero, los mercadólogos de las empresas han observado que la tecnología de internet reduce los costos de marketing, en particular los de ventas y publicidad, además de ampliar la base de clientes potenciales de muchos tipos de bienes y servicios.

Por dichas razones, las compras en línea son muy usadas en los tres tipos de mercados organizacionales. Por ejemplo, cada año las aerolíneas solicitan refacciones por más de 400 millones de dólares al sitio web de Boeing Company. Los clientes de W. W. Grainger, importante mayorista estadounidense de insumos para mantenimiento, reparación y operación, compran en línea más de 425 millones de dólares anuales de sus productos. El gobierno del condado de Los Ángeles realiza en línea adquisiciones de insumos y servicios por 650 millones de dólares anuales.

Las compras en línea pueden adoptar muchas formas. Los compradores organizacionales pueden adquirir los bienes y servicios en forma directa de los proveedores. Por ejemplo, un comprador obtiene una decena de fotocopiadoras de escritorio en [www.xerox.com](http://www.xerox.com). Este mismo cliente realiza compras de muebles e insumos de oficina mediante un revendedor, como Office Depot, en [www.officedepot.com](http://www.officedepot.com). Es cada vez más frecuente que los compradores organizacionales y las empresas que venden a otras empresas usen los mercados electrónicos y las subastas en línea para la compra y venta de bienes y servicios.

## Mercados electrónicos: mercados organizacionales virtuales

Un adelanto significativo en las compras organizacionales es la creación y crecimiento de comunidades comerciales en línea llamados **mercados electrónicos**; en estos participan organizaciones compradoras y proveedoras. Estas comunidades en línea, que tienen diversos nombres, como intercambios entre empresas (B2B, *business to business*) y ejes electrónicos, hacen posible el intercambio en tiempo real de información, dinero, bienes y servicios.

Los mercados electrónicos pueden ser comunidades comerciales independientes o sitios de intercambio privado. Los mercados independientes funcionan como un tercero neutral y proporcionan la plataforma de comercio con tecnología de internet y un mercado centralizado que posibilita los intercambios entre compradores y vendedores. Estos mercados cobran una cuota por su servicio y existen cuando se dan una o más de las condiciones siguientes: 1) miles de compradores y vendedores dispersos geográficamente, 2) precios volátiles a causa de fluctuaciones de la oferta y la demanda, 3) restricciones de tiempo por el carácter perecedero de las ofertas y los cambios tecnológicos y 4) ofertas de fácil comparación entre diversos proveedores.

Entre los mercados electrónicos independientes más conocidos están PlasticsNet (plásticos), HospitalNetwork.com (artículos y equipo para la salud) y Textile Web (telas y productos para el vestido). Las pequeñas empresas compradoras y vendedoras se benefician de manera particular con los mercados electrónicos independientes. Estos les ofrecen una forma económica de ampliar su base de clientes y reducir su costo de adquisición de bienes y servicios.

<sup>26</sup> Este análisis se basa en "B2B. Take 2", *Bloomberg Businessweek Online*, 25 de noviembre de 2005; Jennifer Reinhold, "What We Learned in the New Economy", *Fast Company*, 4 de marzo de 2004, pp. 56ff; Mark Roberti, "General Electric's Spin Machine", *The Industry Standard*, 22-29 de enero de 2001, pp. 74-83; "Grainger Lightens its Digital Load", *Industrial Distribution*, marzo de 2001, pp. 77-79; [www.boeing.com/procurement](http://www.boeing.com/procurement) (descargado el 10 de marzo de 2007).

# Temas de marketing > > > habilidad empresarial

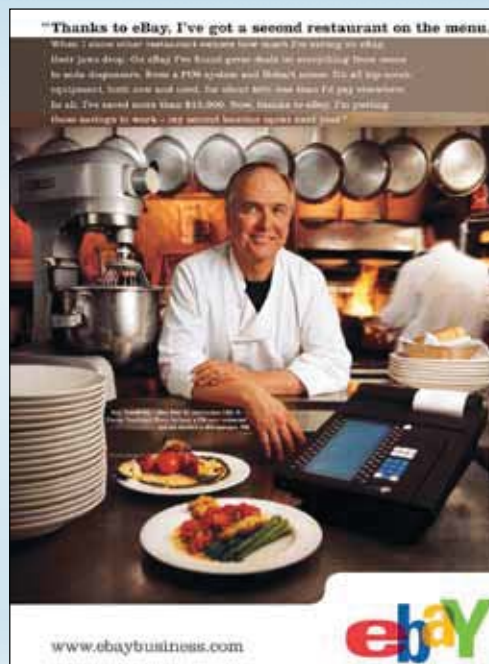
## eBay representa negocios para los emprendedores

eBay, Inc., establecida en San José, California, es un auténtico fenómeno de internet. Bajo cualquier parámetro, es la comunidad de comercio entre personas dominante en el mundo. Pero hay más.

eBayBusiness ofrece una plataforma de comercio para 23 millones de empresas pequeñas en Estados Unidos y una cantidad todavía mayor en el mundo. Las transacciones en eBayBusiness tienen ventas superiores a 20 mil millones de dólares por año.

La plataforma de eBayBusiness ha comprobado ser una bendición para las empresas pequeñas. Según una encuesta encargada por eBay a ACNielsen, 82% de las empresas pequeñas que emplean eBayBusiness comunica que les ayudó a crecer y ampliar su negocio, 78% afirma que respaldó su reducción de costos y 79% indica que su actividad se ha vuelto más rentable. Además, eBayBusiness promueve la actividad emprendedora. Según el gerente general de eBayBusiness, “muchos de nuestros vendedores fundaron sus negocios específicamente como resultado de la posibilidad de emplear eBay como su plataforma de comercio electrónico”.

En la actualidad, más de 724 mil estadounidenses informan que eBay es su fuente de ingresos, principal o secundaria: un aumento de 68% desde 2003, cuando 430 mil estadounidenses obtenían una parte o todos sus ingresos al vender en eBay. Según un portavoz del Instituto Estadounidense de Empresas para la Investigación de Políticas Públicas, “es enorme el potencial para que los empresarios tengan éxito a través de eBay”.



Para atender a los empresarios y al mercado de pequeñas empresas estadounidenses, eBay lanzó eBayBusiness. En la sección “Temas de marketing” podrá conocer más de esta comunidad comercial independiente.<sup>27</sup>

Las empresas grandes tienden a favorecer los intercambios privados que las vinculan con su red de proveedores autorizados y clientes. Estos intercambios se enfocan en optimizar las transacciones de compra de una empresa con sus proveedores y clientes. Al igual que los mercados electrónicos independientes, constituyen una plataforma de comercio con tecnología y un mercado centralizado para las interacciones entre comprador y vendedor. Sin embargo, no son propiedad de un tercero neutral, sino que representan los intereses de su propietario. Por ejemplo, Agentrics es un intercambio internacional entre empresas que atiende el mercado electrónico. Conecta a más de 250 clientes minoristas con 80 mil proveedores. Entre sus integrantes están Best Buy, Campbell Soup, Costco, Radio Shack, Safeway, Target, Tesco y Walgreens.<sup>28</sup> El intercambio Global Healthcare se dedica a la compraventa de productos médicos para los 3 900 hospitales y más de 300 proveedores de productos para la salud, como Abbott Laboratories, GE Medical Systems, Johnson & Johnson, Medtronic USA y McKesson Corporation.<sup>29</sup>

QR 6-3  
Agentrics  
Video



### Subastas en línea en los mercados organizacionales

Las subastas en línea tienen cada vez mayor uso entre los compradores organizacionales y empresas que les venden a otras empresas. Muchos mercados electrónicos ofrecen este servicio. Son comunes dos tipos generales de subastas: 1) subastas convencionales y 2) subastas inversas.<sup>30</sup> La figura 6-6 exhibe las diferencias de los compradores, los vendedores y el com-

<sup>27</sup> “Former eBay CEO Urges Action on Small Business”, [washingtonpost.com](http://washingtonpost.com), 11 de junio de 2008; “New Study Reveals 724,000 Americans Rely on eBay Sales for Income”, comunicado de prensa de eBay, 21 de julio de 2005; Robyn Greenspan, “Net Drives Profits to Small Biz”, [www.clickz.com](http://www.clickz.com) (descargado el 25 de marzo de 2006); “eBay Realizes Success in Small-Biz Arena”, *Marketing News*, 1 de mayo de 2004, p. 11; [www.ebaybusiness.com](http://www.ebaybusiness.com).

<sup>28</sup> [www.agentrics.com](http://www.agentrics.com) (descargado el 8 de enero de 2007).

<sup>29</sup> [www.ghx.com](http://www.ghx.com) (descargado el 1 de marzo de 2011).

<sup>30</sup> Esta exposición se basa en Robert J. Dolan y Youngme Moon, “Pricing and Market Making on the Internet”, *Journal of Interactive Marketing*, primavera de 2000, pp. 56-73; Ajit Kambil y Eric van Heck, *Making Markets: How Firms Can Benefit from Online Auctions and Exchanges* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002).



portamiento de los precios por tipo de subasta. A continuación se analizan de cerca ambos tipos para entender sus consecuencias para los compradores y vendedores.

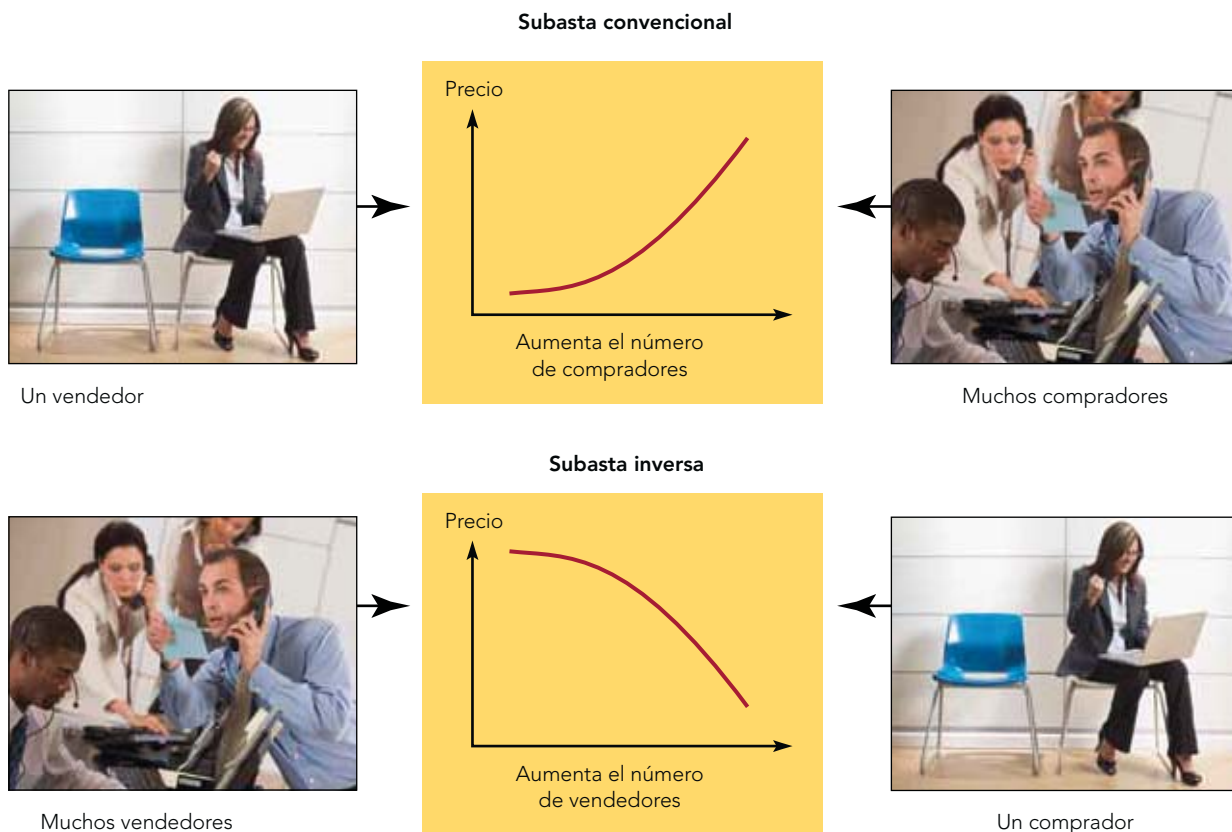
En una **subasta convencional**, el vendedor pone a la venta un artículo y los compradores potenciales compiten por él. A medida que avanza la subasta se ejerce una presión ascendente en los precios subastados. ¿Por qué? Es un proceso secuencial. Los compradores potenciales observan el precio que ofrecen otros y deciden si lo aumentan o no. La subasta termina cuando solo queda un comprador y “gana” el artículo con su oferta más alta. Las subastas convencionales son de uso frecuente en la venta de mercancía excedente. Por ejemplo, Dell Computer vende sus computadoras sobrantes, reprocesadas o discontinuadas en su página [www.dellauction.com](http://www.dellauction.com).

Las subastas inversas funcionan en dirección opuesta a la de una subasta convencional. En una **subasta inversa**, un comprador comunica su necesidad de un producto o servicio, e invita a los proveedores potenciales para que compitan entre sí en la licitación. A medida que participan estos proveedores, se genera una presión descendente sobre los precios cotizados del artículo que necesita el comprador. ¿Por qué? Al igual que en las subastas convencionales, las cotizaciones son secuenciales, los proveedores potenciales observan las cotizaciones de los demás y deciden reducir el precio cotizado o no. La subasta termina cuando solo queda un proveedor potencial que “gana” la venta con su precio, el más bajo. Las subastas inversas benefician a los compradores organizacionales con la reducción del costo de sus compras. Por ejemplo, United Technologies Corp. calcula que ahorró 600 millones de dólares en la compra de bienes con valor de seis mil millones de dólares mediante subastas inversas en línea.<sup>31</sup>

Por supuesto, los compradores dan la bienvenida a los precios más bajos que surgen con las subastas inversas. Algunos proveedores también las favorecen, ya que les brindan la oportunidad de hacer negocios que de otra manera no obtendrían por la vieja relación de compra entre el comprador y otro proveedor. Por otra parte, los proveedores afirman que en las subastas inversas se hace mucho énfasis en los precios, con lo cual se desalienta la consideración de otros criterios de compra importantes y se ponen en riesgo las oportunidades de formar sociedades de abasto.<sup>32</sup>

### FIGURA 6-6

Diferencias por tipo de subasta en línea en el comportamiento de compradores, vendedores y precio. Como comprador organizacional, ¿preferiría participar en una subasta convencional o en una subasta inversa?



<sup>31</sup> Susan Avery, “Supply Management is Core of Success at UTC”, *Purchasing*, 7 de septiembre de 2006, pp. 36-39.

<sup>32</sup> Shawn P. Daley y Prithwiraz Nath, “Reverse Auctions for Relationship Marketers”, *Industrial Marketing Management*, febrero de 2005, pp. 157-166; Sandy Jap, “The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Marketing*, enero de 2007, pp. 146-159.

7. ¿Qué son los mercados electrónicos?
8. En general, ¿qué tipo de subasta en línea ejerce presión ascendente en los precios y cuál la ejerce en sentido descendente?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Explique las diferencias entre los mercados organizacionales industrial, de revendedores y gubernamental.*

Hay tres mercados organizacionales: industrial, de revendedores y gubernamental. De alguna manera, las empresas industriales reprocessan un producto o servicio que compran antes de venderlo al siguiente comprador. Los revendedores —mayoristas y minoristas— adquieren productos físicos y los vuelven a vender sin ningún reprocessamiento. Las dependencias gubernamentales, de los niveles federal, estatal y local, compran bienes y servicios para la población que atienden. El North American Industry Classification System (NAICS, por sus siglas en inglés) ofrece definiciones industriales comunes para Canadá, México y Estados Unidos, las cuales facilitan la medición de la actividad económica para estos tres mercados organizacionales.

**OA2** *Describa las características importantes de las compras organizacionales que las diferencian de las compras de consumidores.*

Siete características importantes diferencian las compras organizacionales de las de consumidores: la demanda, el tamaño del pedido de compra, la cantidad de clientes potenciales, los objetivos de compra, los criterios de compra, las relaciones entre comprador y vendedor, y las sociedades de abasto, así como abundantes influencias de compra dentro de las organizaciones. El proceso de las compras organizacionales es más formal, participan más personas, es más importante la capacidad de los proveedores y el comportamiento de evaluación posterior a la compra suele incluir el desempeño del proveedor y el artículo adquirido. La figura 6-4 detalla las diferencias en la compra entre un consumidor y una organización. El ejemplo que describe la compra de sistemas automatizados de control por parte de una empresa industrial ilustra este proceso con mayor profundidad.

**OA3** *Explique cómo influyen los centros y las situaciones de compras en las adquisiciones organizacionales.*

Los centros y las situaciones de compras son influencias importantes en las adquisiciones organizacionales. Un centro de compras está formado por un grupo de personas con metas y riesgos compartidos, y un conocimiento importante para la decisión de compra. Un comprador o gerente de compras casi siempre es integrante de un centro de compras. Sin embargo, otras personas pueden afectar las compras organizacionales debido a sus

funciones especiales en la decisión de compra. Entre las cinco funciones específicas que desempeña una persona en un centro de compras están las de ser: usuario, miembro influyente, comprador, tomador de decisión y portero. La situación de compra específica incide en la cantidad de personas que participan en un centro de compras y en las diferentes funciones que desempeñan. Para una recompra rutinaria de un artículo, una situación de recompra directa, un gerente de compras o un comprador suele actuar solo para tomar la decisión de compra. Cuando una organización adquiere por primera vez un producto o servicio —una situación de compra nueva— el centro de compras crece y suelen aparecer las cinco funciones del centro de compras. Una situación de recompra modificada está entre estos dos extremos. La figura 6-3 presenta ideas adicionales del modo en el que los centros de compras y las intenciones de compra afectan las compras organizacionales.

**OA4** *Determine la importancia y la naturaleza de las compras en línea en los mercados organizacionales industrial, de revendedores y gubernamental.*

Las organizaciones superan por mucho a los consumidores en términos de transacciones hechas en línea y en volumen de compras. Las compras en línea en los mercados organizacionales son populares por tres razones. Primero, los compradores organizacionales dependen de la información oportuna sobre la disponibilidad del producto, que describa las especificaciones técnicas, los usos de la aplicación, el precio y los programas de entrega. Esta información se comunica a gran velocidad a través de internet. Segundo, esta tecnología reduce de manera sustancial los costos de procesamiento de pedidos de compra. Tercero, los vendedores empresariales han encontrado que el internet reduce los costos de marketing, en particular de ventas y publicidad; además, amplía la base de clientes. Dos creaciones en las compras en línea son los mercados electrónicos y las subastas en línea. Los mercados electrónicos aportan una plataforma tecnológica de comercio y un mercado centralizado para transacciones entre el comprador y el vendedor; también permiten el intercambio en tiempo real de información, dinero, productos y servicios. Estos mercados electrónicos pueden ser comunidades de comercio independientes, como PlasticsNet, o intercambios privados, como Global Healthcare Exchange. Las subastas en línea, convencionales e inversas, representan un segundo descubrimiento importante. Con las subastas convencionales “gana” el postor con el precio más alto. Por el contrario, en las subastas inversas “gana” el postor con el precio más bajo.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**análisis de valor** p. 153

**centro de compras** p. 149

**clases de compras** p. 150

**comportamiento de compras organizacionales** p. 152

**compradores organizacionales** p. 142

**criterios de compras organizacionales** p. 146

**decisión de fabricación-compra** p. 152

**demanda derivada** p. 145

**desarrollo de proveedores** p. 147

**ISO 9000** p. 146

**lista de postores** p. 153

**marketing empresarial** p. 142

**mercados electrónicos** p. 155

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 Describa las diferencias principales entre las empresas industriales, revendedoras y unidades gubernamentales en Estados Unidos.
- 2 Explique de qué manera el NAICS ayuda a entender los mercados industriales, de revendedores y gubernamentales; además analice las limitaciones inherentes a ese sistema.
- 3 Enumere y analice las características importantes de las compras organizacionales que las diferencian de las compras de consumidores.
- 4 ¿Qué es un centro de compras? Describa las funciones de las personas que participan en dicho centro y qué preguntas útiles deben plantearse como guía del análisis de la estructura de comportamiento de un centro de compras.
- 5 El marketing efectivo es de importancia creciente en el actual entorno competitivo. ¿De qué manera puede emprenderse con efectividad en la venta a organizaciones?
- 6 Una empresa que intenta comercializar un multimillonario sistema de tratamiento de aguas negras entre gobiernos ciudadanos no ha podido vender un nuevo tipo del sistema. Este problema ha ocurrido pese a que los sistemas de la empresa son más baratos

que los de sus competidores y a que cumplen con las especificaciones de la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos. Hasta la fecha, las actividades de marketing de la empresa se han dirigido a los departamentos de compra de los gobiernos ciudadanos y a diversas unidades estatales de la EPA, a fin de quedar incluida en la lista de proveedores aprobados. Las conversaciones con el personal de gobiernos ciudadanos indican que el nuevo sistema difiere mucho de los actuales y, por consiguiente, los ingenieros de los departamentos de alcantarillado y sanidad ciudadanos, los directores de esos dos departamentos y los concejales de la ciudad no están familiarizados con su funcionamiento. Ingenieros consultores que contrataron los gobiernos ciudadanos para evaluar las características de ingeniería y diseño de estos sistemas reciben como pago un porcentaje del costo del sistema y también se muestran renuentes a favorecer el nuevo sistema. a) ¿Qué funciones desempeñan las diversas personas en el proceso de compra del sistema de tratamiento de aguas negras? b) ¿En qué forma podría mejorar la empresa sus actividades de marketing relacionadas con el nuevo sistema?

### Creación de su plan de marketing

Es posible que su plan de marketing necesite un estimado del tamaño del mercado o industria potencial (consulte el capítulo 8) para el producto-mercado en el que compete. Aplique estos pasos:

- 1 Defina con precisión el mercado-producto, como un helado de crema.

- 2 Visite el sitio web de NAICS en [www.census.gov](http://www.census.gov).
- 3 Haga clic en “NAICS” y escriba una palabra clave que describa su producto-mercado (por ejemplo, *ice cream*, mantecado).
- 4 Siga las instrucciones hacia el código NAICS específico y los datos del censo económico que detallan las ventas y que proporcionan el estimado del mercado o industria potencial.

### Caso en video 6 Trek: fabricar mejores bicicletas a través de las compras organizacionales\*

#### QR 6-4 Trek Video Case



“Deja contarte un poco acerca de la historia de Trek”, dice Mark Joslyn, vicepresidente de recursos humanos de Trek Bicycle Corporation. “Es una historia fantástica —continúa con orgullo—, es una historia acerca de un negocio que inició en respuesta a una oportunidad de mercado”. Esa oportunidad fue fabricar bicicletas con los marcos de la más alta calidad. De hecho, la misión de Trek era simple: “Fabricar las mejores bicicletas del

mundo”. Para lograrlo tenía que encontrar la mejor materia prima de los mejores proveedores. Michael Leighton, un gerente de producto de Trek, explica: “¡Nuestra relación con nuestros proveedores es increíblemente importante y una de nuestras recetas para el éxito!”

#### LA EMPRESA

Richard Burke y Bevill Hogg fundaron Trek Bicycle en 1976. Comenzaron a fabricar bicicletas con solo cinco empleados en un granero en Wisconsin. Desde el inicio se enfocaron en el segmento de alta calidad y prestigio del mercado de bicicletas, usando solamente los mejores materiales y componentes para ellas. El primer año fabricaron 900 bicicletas personalizadas que se vendieron con rapidez. Pronto, Trek excedió su capacidad de fabricación. Construyó una fábrica y oficina central nuevas de 26 mil pies cuadrados para ayudar a satisfacer la creciente demanda.

El enfoque de Trek en la calidad significó que era muy sensible a los materiales utilizados para fabricar las bicicletas. Los

\*Trek: Steven Hartley es el autor de este caso. Fuentes: “Trek Bicycle Corporation”, Hoovers, 2011; Alliance Data Signs Long-Term Extension Agreement with Trek Bicycle Corporation”, *PR Newswire*, 22 de noviembre de 2010; Lou Massante, “Trek Bicycle Buys Villiger, A Leader in the Swiss Market”, *Bicycle Retailer & Industry News*, 1 de enero de 2003, p. 10; “Trek Bicycle Corporation”, Wikipedia (consultado el 4 de septiembre de 2011); Trek: <http://trekbikes.com/us/en/company/believe> (consultado el 4 de septiembre de 2011).



primeros modelos, por ejemplo, usaron acero soldado a mano para los marcos. Después, con ideas tomadas de la industria aeroespacial, se comenzó a hacer los marcos de aluminio pegado. Posteriormente al éxito de sus bicicletas de aluminio, Trek empezó a fabricarlas con fibra de carbón. La idea era estar “al frente de la tecnología”, explica Joslyn.

La empresa también extendió su línea de productos. Diseñó sus primeras bicicletas para competir en forma directa con las bicicletas japonesas e italianas e incluyó modelos de carreras. En 1983 Trek fabricó su primera bicicleta de montaña. En 1990 desarrolló un nuevo tipo de bicicleta —llamada *multitrack*— que combinó la velocidad de las bicicletas de ruta con la fortaleza de las bicicletas de montaña. También comenzó a fabricar bicicletas para niños, tandem, bicicletas BMX y los modelos que usan los departamentos de policía y el Servicio Secreto de Estados Unidos. Además, añadió una línea de vestimenta deportiva llamada Trek Wear y de accesorios como cascos. Recientemente, Trek también emprendió una iniciativa de diseño ecológico para la fabricación de bicicletas y refacciones “verdes”, atendiendo aspectos como el impacto ambiental al fabricarlas, el tiempo de duración y la manera de reciclarlas. Para satisfacer estas demandas de producción, Trek amplió sus instalaciones dos veces más.

En 1997, Trek se convirtió en patrocinador del ciclista estadounidense Lance Armstrong, quien en 1999 ganó su primera competencia del Tour de Francia con una bicicleta Trek. Dicha competición la ganó siete años consecutivos. Conforme aumentaba la popularidad de Trek, ésta comenzó a expandirse fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, adquirió una empresa suiza de bicicletas, llamada Villiger, y la empresa más antigua de Alemania, Diamant. También se extendió a China con la apertura de dos tiendas y la firma de contratos con 20 distribuidores chinos.

Hoy en día, Trek es uno de los fabricantes líderes en bicicletas y productos de ciclismo con más de 600 millones de dólares en ventas y dos mil empleados. Los productos de Trek ahora se venden a través de 1 700 distribuidores en Norteamérica y subsidiarias de su propiedad en siete países, así como mediante distribuidores en otros 80 países. Sus marcas incluyen Trek, Gary Fisher, Bontrager y Klein. Como empresa global, su misión también evolucionó y hoy consiste en “ayudar al mundo a usar la bicicleta como una solución sencilla a problemas complejos”. Los empleados de Trek creen que la bicicleta es la forma más eficiente de transporte humano y que puede combatir el cambio climático, aliviar la congestión urbana y desarrollar la salud del

usuario. Su lema: “Nosotros creemos en las bicicletas”. Mark Joslyn explica:

En el mundo de hoy nos enfrentamos a diferentes retos. Nos enfrentamos a la congestión, problemas de movilidad, cuestiones medioambientales y, francamente, con problemas de salud. Creemos que la bicicleta es una solución sencilla a todas estas cosas. Está claro que somos una alternativa a otras formas de transporte y esto es evidente en la forma en la que las personas acogen el ciclismo no solo para entretenimiento sino también para transporte. Cada vez más, principalmente en EUA, vemos personas que usan la bicicleta para moverse y desplazarse a los lugares que necesitan para continuar con su vida.

## COMPRA ORGANIZACIONAL EN TREK

El éxito de Trek al lograr su misión es el resultado de muchas prácticas de negocios importantes, entre ellas el proceso de compra de la organización. Este proceso inicia cuando los gerentes especifican el tipo de materiales (como fibra de carbón), piezas (como llantas y palancas de cambios) y detalles finales (como pintura y calcomanías) necesarios para fabricar un producto Trek. Además, especifican los requisitos de calidad, los estándares de tamaño y los probables calendarios de entrega. Según Leighton, una vez que se conocen los requisitos, el siguiente paso es “ir a nuestro centro de compras y decir ‘¿pueden ayudarnos a encontrar esta pieza?’”.

El centro de compras es el grupo de individuos responsables de encontrar los mejores proveedores y vendedores para las compras de la organización. En Trek, el centro de compras consiste en un gerente de compras, compradores que identifican las fuentes nacionales e internacionales de materiales y piezas, y los representantes de investigación y desarrollo, producción y control de calidad. La comunicación entre los gerentes del producto y el centro de compras es importante. “Yo trabajo de cerca con nuestros centros de compras para garantizar que nos asociamos con vendedores que pueden proporcionar calidad confiable y ellos son quienes, junto con nuestro equipo de control de calidad, van y dicen ‘sí, este vendedor desarrolla el producto con la calidad que satisface los estándares de Trek’, y ellos también negocian el precio. En el ámbito nacional, nuestro centro de compras es un grupo de personas relativamente pequeño enfocado en piezas específicas”.



Cuando se identifican proveedores potenciales, se les evalúa de acuerdo con cuatro criterios: calidad, capacidad de entrega, precio e impacto ambiental de su proceso de producción. Esto permite a Trek comparar proveedores alternativos y seleccionar al mejor compañero para Trek y sus clientes. Una vez que se selecciona un negocio como proveedor de Trek, se le evalúa de forma continua con base en elementos de los cuatro criterios. Por ejemplo, los proveedores actuales pueden recibir calificaciones según el número de defectos en una cantidad grande de suministros, si los pedidos justo a tiempo cumplieron con los plazos, si se mantuvieron los precios que se fijaron y si se usaron empaques reciclados. En Trek, la herramienta que se usa para registrar la información acerca de proveedores potenciales y existentes se llama “papel en blanco”. Michael Leighton describe cómo funciona: “A nuestro centro de compras se le da la tarea de desarrollar lo que llamamos papeles en blanco. Es una hoja que los gerentes pueden analizar y que muestra los problemas y beneficios relacionados con el trabajo con estas personas”. Se hacen todos los esfuerzos posibles para desarrollar relaciones de largo plazo con los proveedores, de tal manera que se conviertan en asociados de Trek. Estas asociaciones significan que los éxitos de Trek también contribuyen al éxito del asociado.

Los gerentes de producto de Trek y el centro de compras están involucrados en tres tipos de compras de la organización. Primero, las nuevas compras son adquisiciones que se hacen por primera vez. Segundo, las recompras modificadas consisten en el cambio de algún aspecto de un producto que se encargó con anterioridad. Por último, las recompras directas son solicitudes de productos existentes de la lista de proveedores aceptables. Leighton ofrece ejemplos de cada tipo de compra en la compañía:

Entonces [en el caso de] una compra nueva, trabajamos con nuestros centros de compras para encontrar productos nuevos, algo que nunca hicimos antes, ya sea un asiento nuevo con un material nuevo o una tecnología nueva que va dentro del marco, que reduce la vibración o que brinda un mejor recorrido. Otro caso pueden ser las bicicletas eléctricas... quizá pongamos un motor en la bicicleta, eso es una cosa nueva, así que nuestro centro de compras nos ayudará a encontrar esos proveedores. Una recompra modificada básicamente es un asiento con un material un poco diferente pero que comparte algunos componentes del mismo; entonces los componentes del asiento [son los mismos]... la cubierta es nueva, así que es un poco diferente pero solo es la evolución del producto. Una recompra directa es analizar nuestra visión estratégica del componente más abajo de la línea donde compramos el mismo componente, y cuando el volumen aumenta. Analizamos cómo podemos hacer de éste un mejor negocio; si podemos ahorrar dinero o lo podemos hacer más valioso mientras seguimos con la compra del mismo producto en lugar de comprar algo nuevo.

Aunque en Trek puede darse cada uno de estos tipos de compra con frecuencia, los criterios que se usan para seleccionar o evaluar a un proveedor pueden variar por el tipo de compra y el tipo de producto, lo que hace del proceso de compra un reto dinámico para los administradores.

## COMPRA ECOLÓGICA Y EL FUTURO EN TREK

Uno de los criterios de Trek para evaluar a los proveedores existentes y potenciales es su impacto ambiental. Joslyn lo dice así: “Evaluamos a nuestros proveedores en muchos criterios incluyendo, cada vez más, los elementos que consideraríamos como la parte ‘verde’ de la oferta”. Por ejemplo, hace poco Trek seleccionó un proveedor que 1) poseía una cantera para extracción de material, 2) utilizaba sus propias instalaciones de manufactura y 3) utilizaba gas natural en lugar de carbón en su proceso de producción. Esto atrajo a Trek porque suponía que el proveedor “entendía a fondo” el impacto del producto en el medio ambiente desde el inicio hasta el final.

La compra organizacional de Trek refleja la creciente importancia de su perspectiva “eco” o ambiental. Sus bicicletas se hacen “más inteligentes” conforme se añaden componentes asistidos por electricidad para convertirlas en una alternativa práctica de transporte. También son “más verdes” conforme usan más materiales y piezas de bajo impacto, y conforme se reduce el tamaño y peso de los empaques. Trek también aborda el problema del reciclaje al fabricar las

bicicletas para que duren más, con la ayuda de sus distribuidores para reciclar llantas y tubos, y al financiar una organización no lucrativa llamada Dream Bikes para enseñar a los jóvenes a arreglar y reparar bicicletas donadas.

Además de cambiar las bicicletas y la forma en la que las fabrica, Trek enfrenta otros retos al esforzarse en mejorar su proceso de compra organizacional. Por ejemplo, el creciente número de proveedores y vendedores exige una comunicación constante, coordinada y en tiempo real para asegurarse de que todas las piezas estén disponibles cuando se necesiten. Además, los cambios en los intereses del consumidor y las condiciones económicas significan que Trek debe anticiparse a las fluctuaciones en la demanda, y hacer cambios apropiados en los tamaños de los pedidos y las fechas de entrega. Como Mark Joslyn explica, “todo lo que hacemos todo el tiempo puede y debe mejorarse. Así que la búsqueda de ideas dentro y fuera de nuestro negocio, buscando siempre las formas en las que podamos mejorar, traer tecnología y soluciones nuevas al mercado, es el centro de lo que somos”.

### Preguntas

- 1 ¿Cuál es la función del centro de compras en Trek? ¿Quién es más probable que constituya el centro de compras en la decisión para seleccionar a un nuevo proveedor en Trek?
- 2 ¿Qué criterios utiliza Trek para seleccionar a un nuevo proveedor o para evaluar a uno existente?
- 3 ¿Cómo ha influido el interés de Trek acerca de su impacto medioambiental en su proceso de compra organizacional?
- 4 Proporcione un ejemplo de cada una de las tres situaciones de compra —recompra directa, recompra modificada y compra nueva— de Trek.





**What's your pitch?**



Powerful.  
Efficient.

**Gregory Mitchell**  
Director of program  
management and  
development, and  
founder of  
Project Studio

© 2005 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 258: 105–112



**What's your path?**



**Editorial Board**  
 Professor of Health  
 Training Education  
 Research - University of  
 Northumbria

The author(s) have declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.



What's your path?



**Editor:**  
Journal of Business  
Economics, Finance,  
and Accounting  
University of Illinois  
at Chicago

© 2004 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 255: 105–112



### What's your path?



**Powerful.  
Efficient.**

**Neurology Key**  
2000-04-10  
1000-04-10  
1000-04-10

© 2004 Cambridge University Press. This journal is registered with the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923. Organizations in the USA who are also registered with the C.C.C. may therefore copy material (beyond the limits permitted by sections 107 and 108 of US copyright law) subject to payment to C.C.C. of the per copy fee of \$12.00. This consent does not extend to multiple copying for promotional or commercial purposes. ISI Tear Sheet Service, 3501 Market Street, Philadelphia, PA 19104, USA, is authorized to supply single copies of separate articles for private use only. Organizations authorized by the Copyright Licensing Agency may also copy material subject to the usual conditions. For all other use, permission should be sought from Cambridge or the American Branch of Cambridge University Press.

# Comprensión y contacto con los mercados y consumidores globales



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Describir la naturaleza y el ámbito del comercio mundial desde una perspectiva global e identificar las tendencias principales que han influido en él y en el marketing global.

OA2

Identificar los factores ambientales que moldean los esfuerzos globales de marketing.

OA3

Definir y describir los métodos alternos que las empresas utilizan para ingresar a los mercados globales.

OA4

Explicar la diferencia entre estandarización y personalización cuando las empresas preparan programas de marketing mundial.

## CÓMO DELL, INC. DESARROLLÓ UN NEGOCIO DE MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN INDIA

¿Por qué Dell Inc. emprendió una audaz iniciativa de crecimiento global en 2007? En pocas palabras, “nuestro éxito iba a depender en gran medida de nuestra habilidad para expandirnos de forma global”, reconoció Steve Felice, expresidente de Dell en Asia-Pacífico y Japón.

La iniciativa mundial de Dell se enfocó en las economías emergentes de Asia, África y Latinoamérica. Estas, comparadas con las economías maduras de América del Norte y Europa occidental, ofrecían un potencial de crecimiento significativo, según Michael Dell, fundador y director ejecutivo de Dell. Actualmente, India es el mercado de crecimiento más rápido para Dell Inc. y reporta ventas anuales de más de mil millones de dólares.

La iniciativa mundial de Dell incluyó una fuerte desviación de su estrategia anterior de prácticas y ventas de desarrollo de productos, servicios y distribución. Antes de dicha iniciativa, Dell diseñaba productos para satisfacer requisitos mundiales y los distribuía en todo el mundo. Hoy, la empresa diseña *notebooks*, *laptops* y computadoras de escritorio de bajo costo para clientes en China, India y otras economías emergentes.

Su distintivo en la estrategia de ventas directas, servicio y distribución también cambió. La empresa desarrolló su negocio en Estados Unidos con ventas por teléfono y a través de internet, sin minoristas. Sin embargo, en las economías emergentes y en India, los clientes prefieren ver, tocar y usar una computadora personal antes de comprarla. En respuesta, Dell usó representantes de ventas individuales que contactaban a los clientes personalmente y les permitían probar el producto en la puerta de su casa. Al mismo tiempo, abrió 38 tiendas exclusivas en India y se afilió con cadenas de minoristas hindúes, como Croma y eZone, para colocar un mostrador con sus productos en sus tiendas. Dell respaldó este modelo minorista híbrido con un amplio servicio (técnicos que van a los hogares de los individuos) en 650 ciudades, también para clientes de pequeños negocios y minoristas.

Siguió la publicidad, en la que Dell optó por emprendedores reales para promocionar sus productos. La campaña publicitaria “Toma tu propio camino”, que se muestra en la página principal, demostró ser sumamente efectiva. El éxito que obtuvo en India muestra la importancia de entender a los clientes mundiales y de llegar a ellos adaptándose a sus necesidades.<sup>1</sup>

Este capítulo describe el complejo y dinámico ambiente del marketing global actual. Comienza con un panorama general del comercio mundial y el surgimiento de un mundo económico sin fronteras. Luego, la atención se enfoca en los factores regulatorios dominantes — culturales, económicos y políticos— que representan tanto una oportunidad como un reto para los vendedores mundiales. A continuación se detallan cuatro estrategias importantes para entrar en el mercado mundial. Por último, se describe la tarea de diseñar, ejecutar y evaluar programas de marketing mundial para empresas como Dell Inc.

<sup>1</sup>“How Dell Conquered India”, [CNNMoney.com](http://CNNMoney.com), 10 de febrero de 2011; “Dell Unveils New Computers Targeting Emerging Markets”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2008, p. 32; “Dell Wants to Sell Emerging Consumers Their First PC”, [Reuters.com](http://Reuters.com), 23 de septiembre de 2008; “Dell Plans to up Focus on India Biz”, [AdAge.com](http://AdAge.com), 24 de octubre de 2008.



# DINÁMICA DEL COMERCIO MUNDIAL

OA1

El valor del comercio mundial aumentó más del doble en la década pasada y sobrepasará los 25 billones de dólares en 2015. Los bienes y artículos manufacturados constituyen 75% del comercio mundial. Las industrias de servicios, como telecomunicaciones, transporte, seguros, educación, banca y turismo, representan el otro 25%.

## Flujos del comercio mundial

Las diferentes naciones y regiones del mundo no participan de igual manera en el comercio mundial. Los flujos de este reflejan interdependencias entre industrias, países y regiones, y se manifiestan en las exportaciones e importaciones de países, empresas, industrias y regiones.

**Perspectiva global** Juntos, Estados Unidos, China, Japón, Europa occidental y Canadá representan más de dos tercios del comercio mundial en bienes y mercancías fabricados.<sup>2</sup> China es el primer exportador del mundo, seguido por Alemania y Estados Unidos. Este último es el primer importador mundial, seguido por China y Alemania. Los tres países están muy por delante de otros en términos de importaciones y exportaciones, como se muestra en la [figura 7-1](#).

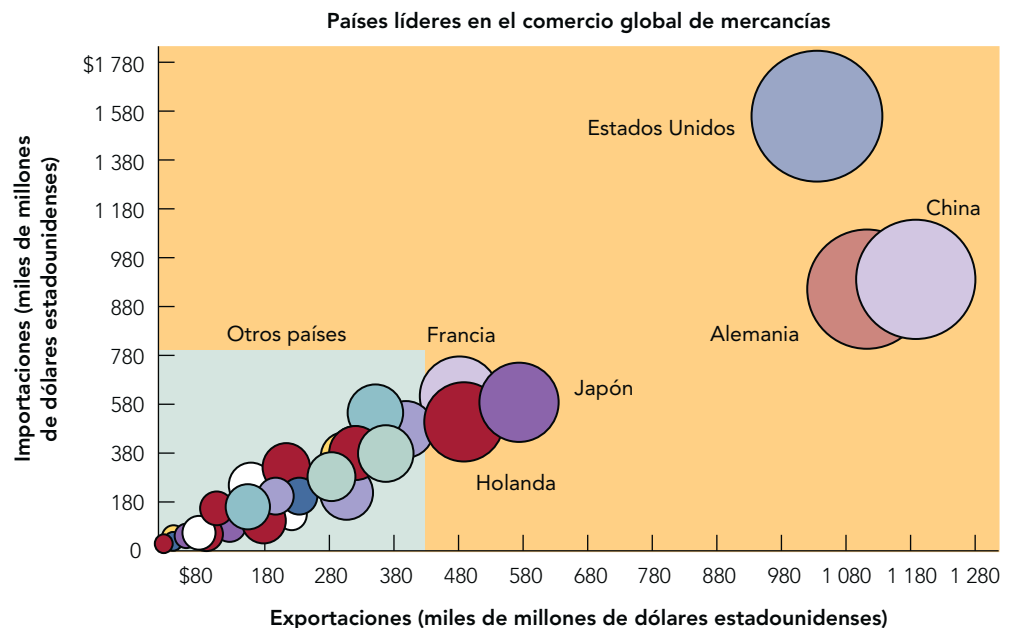
Una perspectiva global sobre el comercio mundial ve las exportaciones e importaciones como flujos económicos complementarios: las importaciones de un país afectan sus exportaciones y estas lo hacen con sus importaciones. Las importaciones de cualquier nación surgen de las exportaciones de otras naciones. A medida que aumentan las exportaciones de un país, se incrementa su producción e ingresos nacionales, lo que a su vez conduce a un aumento en la demanda de importaciones. Esta mayor demanda estimula las exportaciones de otros países. El aumento en la demanda de exportaciones de otros países vigoriza su actividad económica, lo cual da como resultado ingresos nacionales más elevados que estimulan su demanda de importaciones. En pocas palabras, las importaciones afectan las exportaciones y viceversa. A este fenómeno se le denomina *efecto de retroalimentación comercial* y es un argumento en favor del comercio libre entre naciones.

No todo el comercio implica el intercambio de dinero por bienes o servicios. En un planeta donde 70% de todos los países no tienen monedas convertibles o donde las empresas gubernamentales carecen del suficiente efectivo o crédito para sufragar importaciones, se emplean otros medios de pago. Entre 15 y 20% del comercio mundial implica una **permuta**, el uso de trueque en lugar de dinero para realizar ventas globales.<sup>3</sup>

La permuta es popular en muchas naciones de Europa oriental, Rusia y países asiáticos. Por ejemplo, en fecha reciente, el gobierno de Malasia intercambió 20 mil toneladas de arroz

**FIGURA 7-1**

Estados Unidos, China y Alemania son los líderes en el comercio global de mercancías por un margen amplio. China y Alemania exportan más bienes y mercancías fabricados de los que importan. Estados Unidos importa más bienes y mercancías fabricados de los que exporta. Lea el texto para saber más acerca de las tendencias en las exportaciones e importaciones de Estados Unidos y de la ventaja competitiva de las naciones.



<sup>2</sup>“International Trade Statistics: 2010” (Ginebra: Organización Mundial de Comercio, 2010). Las estadísticas del comercio mundial en este capítulo proceden de esta fuente, a menos que se indique lo contrario.

<sup>3</sup>S. Kim y S. Kim, *Global Corporate Finance*, 6a. ed. (Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006).



por una cantidad equivalente de maíz filipino. Volvo de Estados Unidos entregó automóviles a la policía de Siberia, cuando en esa región no se contaba con efectivo para pagarlos. La empresa aceptó petróleo, que luego vendió por dinero en efectivo para pagar publicidad en medios de comunicación estadounidenses.

**Perspectiva de Estados Unidos** Estados Unidos es el perenne líder mundial en términos de **producto interno bruto (PIB)**, que es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año. Además, ese país también es uno de los líderes mundiales en exportaciones debido, en gran medida, a su predominio global en las industrias de espacio aéreo, sustancias químicas, equipo de oficina, tecnología de la información, farmacéutica, telecomunicaciones y servicios profesionales. No obstante, la participación porcentual estadounidense en exportaciones en el mundo disminuyó durante los últimos 30 años, mientras su participación en importaciones aumentó. Por lo tanto, la posición relativa de Estados Unidos como abastecedor del planeta se redujo, a pesar de su crecimiento absoluto en exportaciones. Asimismo, su papel relativo como mercado para el mundo se incrementó, en particular en automóviles, petróleo, textiles, ropa y productos electrónicos para el consumidor.

A la diferencia entre el valor monetario de las exportaciones e importaciones de una nación se le denomina **balanza comercial**. Cuando las exportaciones superan las importaciones, se incurre en un superávit en la balanza comercial. Cuando las importaciones sobrepasan las exportaciones se produce un déficit. Las tendencias del comercio mundial sobre las exportaciones e importaciones de Estados Unidos se reflejan en su balance comercial. Dos sucesos importantes ocurrieron en las exportaciones e importaciones estadounidenses en los últimos 30 años: primero, las importaciones superaron de manera importante las exportaciones cada año, lo cual significa que dicho país tiene un balance continuo de déficit comercial. Segundo, el volumen de exportaciones e importaciones se incrementó mucho y esto explica por qué casi cualquier ciudadano estadounidense se ve bastante afectado. El efecto varía por los productos que compran (reproductores DVD marca Samsung de Corea del Sur, cristal Waterford de Irlanda, maletas Louis Vuitton de Francia) y los que venden (tecnología para internet de Cisco Systems a Europa, químicos de Du Pont al lejano Oriente, medicamentos de Merck a África), así como por los trabajos adicionales y los mejores estándares de vida que se originan.

Los flujos del comercio mundial de y para Estados Unidos reflejan interdependencia de demanda y oferta de bienes y servicios entre naciones e industrias.<sup>4</sup> Los cuatro importadores más grandes de bienes y servicios estadounidenses son Canadá, China, México y Japón. Estos países adquieren alrededor de 67% de dichas exportaciones. Los cuatro exportadores más grandes para Estados Unidos son, en orden descendente, China, Canadá, México y Japón.

Estados Unidos es el mayor mercado de exportación para Asia, puesto que compra alrededor de una tercera parte de las exportaciones de Japón, Taiwan, Corea del Sur y China; una cuarta parte de las de Hong Kong y 40% de las de Filipinas. El desequilibrio comercial entre Estados Unidos y Asia se ilustra por el hecho de que Japón, Corea del Sur y China producen cerca de 80% del total del déficit comercial de la balanza comercial estadounidense.

## Ventaja competitiva de los países

A medida que las empresas de muchas industrias comenzaron a competir con participantes extranjeros dentro de su país y en el exterior, los legisladores de todo el planeta se preguntaron cada vez con mayor frecuencia por qué algunas empresas e industrias de un país consiguen éxito global, en tanto otras se desploman o fracasan. Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, sugiere un modelo de diamante para explicar la ventaja competitiva de una nación y por qué algunas industrias y empresas se vuelven líderes mundiales.<sup>5</sup> Él identificó cuatro elementos fundamentales que se muestran en la [figura 7.2](#):

1. *Condiciones de factor.* Reflejan la aptitud de un país para convertir sus recursos naturales, educación e infraestructura en una ventaja competitiva. Un ejemplo es Holanda, que exporta 60% de las flores que se cortan en el mundo. Ese país domina la industria de la florería gracias a su investigación en el cultivo, empaque y envío de flores, no por su clima.
2. *Condiciones de demanda.* Incluyen el número y la sofisticación de los clientes nacionales respecto a un producto de la industria. Los consumidores sofisticados de Japón demandan

<sup>4</sup>“Export Shift Turns Rivals into Allies”, *The Wall Street Journal*, 12-13 de febrero de 2011, p. A3.

<sup>5</sup>Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: The Free Press, 1990), 2a. ed., pp. 577-615. Para otro punto de vista que destaca las diferencias culturales, vea David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations* (Nueva York: Norton, 1998).

**FIGURA 7-2**

El "diamante" de Porter de la ventaja competitiva nacional contiene cuatro elementos fundamentales que explican por qué algunas industrias y empresas en diferentes países se vuelven líderes mundiales.



calidad en sus televisores y aparatos de radio; por eso los productores de Japón, como Sony, Sanyo, Sharp, Pioneer, JVC, Matsushita y Hitachi, se cuentan entre los líderes mundiales de la industria de electrónicos.

3. *Industrias relacionadas y de abasto.* Las empresas e industrias que buscan liderazgo en los mercados globales necesitan grupos de proveedores de clase internacional que aceleren la innovación. En parte, las empresas suizas son líderes en el mercado mundial de relojes por sus proveedores, que fabrican maquinarias de reloj de alta calidad.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Estos factores comprenden las condiciones que determinan la manera en la que se organiza y administra los negocios de un país, junto con la intensidad de la competencia local. La industria del calzado italiana se volvió líder mundial debido a la gran competencia entre las empresas locales, como MAB, Bruno Magli y Rossimoda, que fabrican zapatos para Christian Dior y Anne Klein Couture.

En el estudio de Porter se analizaron los casos de empresas de más de 100 industrias. Aunque las estrategias empleadas de los competidores globales más exitosos fueron diferentes en muchos aspectos, se observó un rasgo común: una empresa que triunfaba en mercados globales alcanzó el éxito antes en la intensa competencia local. Por lo tanto, la ventaja competitiva de las empresas globales provino del mejoramiento, la innovación y el cambio continuos.

Sin embargo, la búsqueda de la ventaja competitiva de un país en los mercados globales tiene un lado oscuro: el *espionaje económico*.<sup>6</sup> Este consiste en la recolección clandestina de secretos comerciales o información patentada sobre los competidores. Tal práctica es frecuente en las industrias de alta tecnología, como la electrónica, las sustancias químicas especializadas, el equipo industrial, el espacio aéreo y la farmacéutica, donde el conocimiento técnico y los secretos comerciales separan a los líderes de la industria global de sus seguidores. Se calcula que el espionaje económico cuesta a las empresas estadounidenses 250 mil millones de dólares anuales. Los servicios de inteligencia de casi 23 países se dirigen de manera rutinaria a las empresas estadounidenses en busca de información sobre estrategias de investigación y desarrollo, planes de fabricación, marketing y listas de clientes. Para contrarrestar esta amenaza, la **ley de espionaje económico** (1996) de Estados Unidos establece como delito federal el robo

<sup>6</sup> Steven Fink, *Sticky Fingers: Managing the Global Risk of Economic Espionage* (Chicago, IL: Dearborn Trade, 2002).

Sony y Bruno Magli tuvieron éxito en los mercados global y de su país.

**Sony Corporation**  
www.sony.com

**Bruno Magli**  
www.brunomagli.it



de secretos comerciales por parte de entidades extranjeras en dicho país. Esta ley impone sentencias de hasta 15 años en prisión y multas de hasta 500 mil dólares para las personas. Los agentes de gobiernos extranjeros a quienes se encuentre culpables de espionaje económico afrontarán sentencias de 25 años de prisión y una multa de 10 millones de dólares.

### repaso de conceptos

1. ¿Qué es el efecto de retroalimentación comercial?
2. ¿Qué variables influyen para que algunas empresas e industrias de un país triunfen en el global, en tanto otras se desplomen o fracasen?

## MARKETING EN UN MUNDO ECONÓMICO SIN FRONTERAS

El marketing mundial ha sido afectado y sigue bajo la influencia de un mundo económico sin fronteras. En la década pasada, cuatro tendencias incidieron de manera importante en el panorama del marketing mundial:

- Tendencia 1: El declive gradual del proteccionismo económico ejercido por algunos países.
- Tendencia 2: La integración económica formal y el libre comercio entre los países.
- Tendencia 3: La competencia global entre empresas internacionales por los consumidores globales.
- Tendencia 4: El surgimiento de un mercado global conectado en red.

### Declive del proteccionismo económico

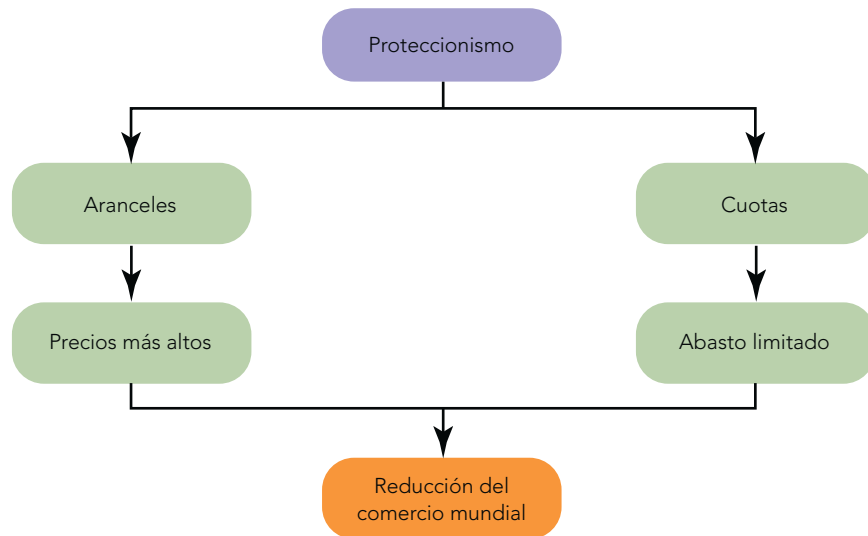
El **proteccionismo** se define como la protección de uno o más sectores de la economía de un país contra la competencia del extranjero mediante el uso de aranceles o cuotas. El argumento económico del proteccionismo es que limita la contratación externa de empleos, protege la seguridad política de un país, desalienta la dependencia económica de otras naciones y estimula el desarrollo de las industrias locales. Consulte la sección “Toma de decisiones responsables” y reflexione si el proteccionismo tiene una dimensión de responsabilidad ética y social.<sup>7</sup>

Los aranceles y las cuotas desalientan el comercio mundial, como se muestra en la [figura 7.3](#). Los **aranceles**, que son el impuesto que un gobierno impone sobre los bienes o servicios

<sup>7</sup>Dennis R. Appleyard, Alfred J. Field, Jr., y Steven Cobb, *International Economics*, cap. 15, 7a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010),; Tansa Mesa, “Africa and Caribbean Fear EU Latam Banana Tariff Cuts”, *International Herald Tribune*, 26 de agosto de 2008, p. 8; Yuri Kageyama, “Selling Rice to Japan? U.S. Plans to Try”, [msnbc.com](#), 7 de marzo de 2004; “Shot in the Foot”, *The Wall Street Journal*, 6-7 de septiembre de 2008, p. A10; *Economic Report of the President* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2009).

**FIGURA 7-3**

¿Cómo afecta el proteccionismo al comercio mundial? El proteccionismo obstaculiza el comercio mundial mediante políticas de aranceles y cuotas en países específicos. Los aranceles aumentan los precios y las cuotas limitan el suministro.



que ingresan a un país, en esencia sirven para elevar los precios de las importaciones. El arancel promedio sobre bienes manufacturados en países industrializados es de 4%. No obstante, existen grandes diferencias entre los países. Por ejemplo, los integrantes de la Unión Europea tienen un arancel de 10% sobre los vehículos importados de Japón, el cual es casi cuatro veces más alto que el arancel impuesto por Estados Unidos a los automóviles japoneses.

El efecto de los aranceles sobre el comercio mundial y los precios al consumidor es importante. Este es el caso del arroz que Estados Unidos exporta a Japón. La Asociación de Molineros de Arroz de ese país afirma que si el mercado japonés del arroz se abriera a las importaciones mediante la disminución de aranceles, la reducción de precios resultante ahorraría a los consumidores orientales seis mil millones de dólares cada año y Estados Unidos aumentaría su participación en el mercado japonés de dicho cereal. Del mismo modo, los aranceles sobre los plátanos por parte de los países de la Unión Europea cuestan a los consumidores dos mil millones de dólares al año y los consumidores estadounidenses pagan cinco mil millones de dólares por los aranceles de zapatos importados.

La **cuota** es una restricción impuesta sobre la cantidad de un producto que se permite ingresar a un país o salir de él. Las cuotas son obligatorias o voluntarias y legisladas o negociadas por los gobiernos. La intención de las cuotas de importación es garantizar a las industrias nacionales el acceso a un determinado porcentaje de su mercado nacional. Por ejemplo, existe un límite en los productos lácteos chinos que se venden en India, y en Italia hay una cuota para las motocicletas japonesas. Estados Unidos también aplica cuotas. Por ejemplo, en dicho país las cuotas de importación al azúcar existen desde hace más de 70 años y permiten que se reserve casi la mitad del mercado local a sus productores. Los consumidores estadounidenses pagan tres mil millones de dólares anuales por costos de alimentación adicionales debido a esta cuota.

Todos los países aplican alguna forma de proteccionismo. Sin embargo, esta práctica se redujo durante los últimos 50 años debido en gran parte al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés). El propósito de este tratado internacional fue limitar las barreras comerciales y promover el comercio mundial mediante la reducción de aranceles. La meta se cumplió. Sin embargo, el GATT no se dirigió de manera explícita a derribar las barreras comerciales, como las cuotas y el comercio mundial en servicios, lo que a menudo provocó acaloradas disputas comerciales entre países.

Como resultado, las principales naciones industrializadas del mundo crearon, en 1995, la **Organización Mundial de Comercio** (OMC) para tratar una amplia gama de problemas de comercio internacional.<sup>8</sup> La OMC cuenta con 153 países miembros, entre ellos Estados Unidos, que participan en más de 90% del comercio mundial. La OMC es una institución permanente que establece reglas que regulan el comercio entre sus miembros por medio de paneles de expertos que deciden sobre disputas comerciales entre los miembros y emiten decisiones obligatorias. El organismo revisa más de 200 casos al año. Por ejemplo, la OMC permitió a Gran Bretaña, Irlanda y la Unión Europea reclasificar el equipo de cómputo de red

<sup>8</sup>Esta exposición se basa en información proporcionada por la Organización Mundial de Comercio en [www.wto.org](http://www.wto.org) (descargada el 25 de marzo de 2011).



# Toma de decisiones responsables >>>>>>> ética

## Ética global y economía global: el caso del proteccionismo

El comercio mundial obtiene beneficios del comercio libre y justo entre países. No obstante, los gobiernos de muchos países siguen aplicando aranceles y cuotas para proteger diferentes industrias locales. ¿Por qué? El proteccionismo obtiene utilidades para los productores locales e ingresos arancelarios para el gobierno. Sin embargo, tiene un precio. Las políticas proteccionistas cuestan a los consumidores japoneses entre 75 mil y 110 millones de dólares anuales. Los consumidores de Estados Unidos pagan cada año casi 70 mil millones de dólares en precios más altos por los aranceles y otras restricciones protectoras.

Las cuotas de importación de azúcar y telas en Estados Unidos, los aran-



celes a la importación de plátanos en los países europeos, a la importación de cerveza en Canadá y a la de arroz en Japón protegen las industrias locales, pero también interfieren con el comercio mundial de estos productos. Los acuerdos comerciales regionales, como el Acuerdo de Libre Comercio de la Unión Europea y el de América del Norte, también plantean una situación donde los países miembros obtienen un trato preferencial en las cuotas y los aranceles, lo cual no se aplica a los países que no son miembros.

El proteccionismo, en sus muchas formas, plantea una interesante pregunta de ética global. ¿El proteccionismo, sin importar cómo se aplique, es una práctica ética?

de área local (LAN, por sus siglas en inglés), producido en Estados Unidos como dispositivo de telecomunicaciones. En la práctica, la nueva clasificación duplicó el arancel de importación sobre estos bienes estadounidenses.

### Aumento de la integración económica

En años recientes, varios países con objetivos económicos similares formaron grupos comerciales transnacionales o firmaron tratados para promover el comercio libre entre sus miembros y mejorar sus economías individuales. Tres ejemplos bien conocidos son la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y las Áreas de Libre Comercio Asiáticas.

**Unión Europea** La UE está formada por 27 países que han eliminado casi todas las barreras para el flujo libre de artículos, servicios, capital y mano de obra entre sus fronteras (vea la [figura 7-4](#)).<sup>9</sup> Tan solo este mercado aloja más de 500 millones de consumidores con un producto interno bruto combinado, mayor que el de Estados Unidos. Además, 16 países han adoptado una moneda común llamada euro. La adopción del euro ha sido una bendición para el comercio electrónico en la UE porque elimina la necesidad de vigilar en forma constante las tasas de cambio de las monedas.

La Unión Europea crea muchas oportunidades de marketing porque ya no es necesario que las empresas comercialicen sus productos de un país a otro. En cambio, es posible establecer estrategias de mercado paneuropeas gracias a la mayor uniformidad en estándares de producto y empaçado, a la menor restricción reglamentaria sobre transporte, publicidad y promoción impuesta por los países, y a la eliminación de la mayor parte de los aranceles que afectan las prácticas de asignación de precios. Por ejemplo, la empresa Colgate-Palmolive ahora comercializa su dentífrico con una sola fórmula y empaque y al mismo precio en todos los países de la UE. Black & Decker —fabricante de herramientas manuales eléctricas, aparatos y otros productos para el consumidor— ahora produce ocho, no 20, tamaños de motor para el mercado europeo, lo cual genera ahorros en el costo de producción y marketing. En el pasado, esta práctica era imposible debido a las diferentes regulaciones y aranceles gubernamentales. Además, es factible la distribución en Europa a partir de menos lugares dada la apertura de las fronteras. El fabricante francés de neumáticos Michelin cerró hace poco 180 de sus centros de distribución europeos y ahora solo utiliza 20 para dar servicio a todos los países de la UE.

<sup>9</sup>El debate en la Unión Europea se basa en información proporcionada en [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (descargada el 19 de abril de 2011).

#### FIGURA 7-4

A mediados de 2012, la Unión Europea estaba formada por 27 países con más de 500 millones de consumidores.

**Unión Europea**

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)



**Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** El TLCAN derribó muchas barreras comerciales entre Canadá, México y Estados Unidos, y creó un mercado de 450 millones de consumidores.<sup>10</sup> El TLCAN ha estimulado los flujos comerciales entre sus países miembro, además del menudeo, manufactura e inversión a través de las fronteras. Por ejemplo, este acuerdo preparó el terreno para que Walmart se estableciera en México, Target en Canadá y la gran cadena mexicana de supermercados Gigante se ubicara en Estados Unidos. La subsidiaria canadiense de Whirlpool Corporation dejó de fabricar lavadoras en Canadá y trasladó esa operación a Ohio. Luego, Whirlpool llevó la producción de componentes para la cocina y secadoras compactas a Canadá. Por su parte, Ford invirtió 60 millones de dólares en su planta de la Ciudad de México para producir automóviles más pequeños y camiones ligeros para ventas globales.

En 2006, un pormenorizado acuerdo de libre comercio entre Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos extendió muchos beneficios del TLCAN a los países de América Central y a la República Dominicana. Esto dio origen al llamado Tratado de Libre Comercio de América Central y República Dominicana (TLCAC-RD), acuerdo considerado como un paso hacia un área de libre comercio de 34 países del continente americano y del hemisferio occidental.

**Acuerdos de libre comercio con Asia** También aumentaron los esfuerzos por liberar el comercio en Asia del este: Japón y los cuatro “pequeños dragones” (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwan), a Tailandia y Malasia e Indonesia. Aunque los tratados comerciales son menos formales que los que mantiene la UE y el TLCAN, redujeron aranceles entre países y promovieron el comercio.

<sup>10</sup> Este análisis se basa en “Probable Effect of Certain Modifications to the North American Free Trade Agreement Rules of Origin” (Washington, DC: U.S. International Trade Commission, 2006); “Target is Going Abroad to Canada”, *The Wall Street Journal*, 14 de enero de 2011, pp. B1, B2.

## Una nueva realidad: la competencia global entre firmas globales para consumidores globales

El surgimiento de un mundo económico casi sin fronteras creó para los mercadólogos una nueva realidad de todas formas y tamaños. En la actualidad, el comercio mundial está determinado por la competencia global entre las empresas globales por los consumidores globales.

**Competencia global** Cuando las empresas originan, producen y comercializan sus productos y servicios en todo el mundo, surge la **competencia global**. Los ramos automovilístico, farmacéutico, del vestido, electrónico, aeroespacial y de telecomunicaciones representan industrias muy conocidas con vendedores y compradores en todos los continentes. Otras industrias con alcance cada vez más global son las de bebidas gaseosas, cosméticos, cereales preparados, bocadillos y ventas al menudeo.

La competencia global amplía el panorama competitivo para los mercadólogos. La popular “guerra de las colas” sostenida entre Pepsi-Cola y Coca-Cola en Estados Unidos se repitió en todo el mundo, incluidos India, China y Argentina. Por su parte, Pampers de Protect & Gamble y Huggies de Kimberly-Clark trasladaron su rivalidad por los pañales desechables de Estados Unidos a Europa occidental. Las empresas europeas Boeing y Airbus compiten por los lucrativos contratos comerciales de aviación en casi todos los continentes.

Además, las relaciones de colaboración se volvieron un medio frecuente para satisfacer las demandas de la competencia global. Las **alianzas estratégicas** globales se constituyen por acuerdos de cooperación entre dos o más empresas independientes con el propósito de lograr metas comunes, como la creación de ventaja competitiva o valor para el cliente. Por ejemplo, General Mills y la empresa suiza Nestlé crearon Cereal Partners Worldwide para afinar el marketing de cereales europeos de Nestlé y distribuir los de General Mills en todo el mundo. Se espera que esta alianza global produzca ventas por más de tres mil millones de dólares en más de 130 países.

**Empresas globales** Hay tres tipos de empresas que compiten en el mercado global: 1) internacionales, 2) multinacionales y 3) transnacionales.<sup>11</sup> Todas emplean gente de diferentes países y muchas (denominadas divisiones o subsidiarias) mantienen operaciones administrativas, comerciales y de manufactura alrededor del mundo. Sin embargo, la orientación de una empresa hacia los mercados y el marketing globales, además de las estrategias relacionadas, define el tipo de empresa que es o pretende ser.

Una *firma internacional* participa en el comercio y marketing de distintos países como una extensión de la estrategia de marketing de su país de origen. En términos generales, estas empresas comercializan sus productos y servicios existentes en otras naciones de la misma

Pepsi-Cola se vende en más de 160 países y territorios y sus ventas equivalen a una cuarta parte de la venta total de bebidas gaseosas en el planeta. Este anuncio brasileño (“Cómo hacer que los pantalones de mezclilla duren 10 años”) presenta la popular marca Diet Pepsi, dirigida a consumidores preocupados por su peso.

**PepsiCo Inc.**  
[www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)



<sup>11</sup> Para una perspectiva general de los diferentes tipos de compañías globales y estrategias de marketing, vea, por ejemplo, Massasi Kotabe y Kristiaan Helsen, *Global Marketing Management*, 4a. ed. (Nueva York, Wiley, 2008), p. 221; Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing Management*, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Michael Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 8a. ed. (Mason, OH: South-Western, 2007).

manera que lo hacen en el propio territorio. Por ejemplo, Avon distribuye con éxito su línea de productos mediante la venta directa en Asia, Europa y Sudamérica, por lo que utiliza casi la misma estrategia de marketing que en Estados Unidos.

En una *empresa multinacional* se considera que el mundo consta de partes únicas y en cada una de ellas el marketing es diferente. Estas empresas siguen una **estrategia de marketing multinacional**, lo cual significa que tienen tantas variedades de producto, nombres de marca y programas de publicidad como países donde realizan negocios. Por ejemplo, Lever Europe (una división de Unilever) comercializa su suavizante de ropa conocido en Estados Unidos como Snuggle en 10 países europeos con siete nombres de marca distintos, entre los que se encuentran Kuschelweich en Alemania, Coccolino en Italia y Mimosin en Francia. Estos productos tienen diferentes empaques y programas de publicidad y, en ocasiones, otras fórmulas. Procter & Gamble vende Mr. Clean, su popular limpiador para muchos usos, exclusivamente en América del Norte y Asia. Pero en muchos países de América Latina su producto se llama Maestro Limpio, y en casi toda Europa, África y Medio Oriente es Mr. Proper.

En una *empresa transnacional* el mundo es visto como un mercado, por lo que se enfatizan las semejanzas culturales de los países o lo que el consumidor universal necesita o desea más que las diferencias. Los mercadólogos transnacionales emplean una **estrategia de marketing global** que consta de la estandarización de las actividades de marketing cuando existen similitudes culturales y se adaptan cuando hay diferencias. Este método beneficia a los mercadólogos al permitirles llevar a cabo economías de escala a partir de sus actividades de producción y marketing.

Las estrategias de marketing global son populares entre muchos mercadólogos de negocio a negocio, como Caterpillar y Komatsu (maquinaria pesada para la construcción) y Texas Instruments, Intel, Hitachi y Motorola (semiconductores). Los mercadólogos de bienes para el consumidor, como Timex, Seiko y Swatch (relojes), Coca-Cola y Pepsi-Cola (bebidas gaseosas), Mattel y Lego (juguetes), Gillette (productos para el arreglo personal), L’Oreal y Shiseido (cosméticos) y McDonald’s (comida rápida), aplican con éxito esta estrategia.

Cada una de estas empresas comercializa una **marca global**, la cual se comercializa bajo el mismo nombre en varios países con programas de marketing similares y coordinados desde un solo lugar.<sup>12</sup> Las marcas globales tienen la misma fórmula del producto o concepto de servicio, ofrecen los mismos beneficios a los consumidores y emplean publicidad uniforme en diversos países y culturas. Esto no quiere decir que las marcas globales, en ocasiones, no se adapten a culturas o países específicos. No obstante, la adaptación solo se usa cuando se requiere conectar mejor la marca con los consumidores en distintos mercados.

Considere el caso de McDonald’s.<sup>13</sup> Esta empresa global ha adaptado su fórmula comprobada de “alimentos, diversión y familias” en 123 países. Aunque los arcos dorados y Ronald McDonald aparecen en todo el mundo, McDonald’s ha adaptado otros aspectos de su programa de marketing. Sirve cerveza en Alemania, vino en Francia y licuados de coco, mango y menta tropical en Hong Kong. Las hamburguesas se ofrecen con diferentes carnes y especias en Japón, Tailandia, India, y Filipinas. Pero las famosas papas a la francesa de McDonald’s están estandarizadas. Las que se preparan en Beijing, China, saben igual que las de París, Francia, que a su vez tienen el mismo sabor que las que usted consume en su ciudad.

**Los consumidores globales** La competencia global entre empresas globales a menudo se concentra en la identificación y búsqueda de consumidores globales, como se describió en la sección “Asuntos de marketing”.<sup>14</sup> Los **consumidores globales** están formados por grupos de consumidores que viven en muchos países o regiones del mundo y que tienen necesidades similares o buscan las mismas características y beneficios de productos o servicios. La evidencia sugiere el surgimiento de una clase global con ingresos medios, un mercado juvenil y un segmento de élite. Cada uno de ellos consume o utiliza una gama común de productos y servicios, sin importar su ubicación geográfica. Varias empresas se benefician

<sup>12</sup> Johnny K. Johansson e Ilkka A. Ronkainen, “The Brand Challenge”, *Marketing Management*, marzo-abril de 2004, pp. 54-55.

<sup>13</sup> Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), p. 602; Michael Fielding, “Global Brands Need Balance of Identity, Cultural Respect”, *Marketing News*, 1 de septiembre de 2006, pp. 8-10.

<sup>14</sup> “Get Ready for the Middle-Class Boom”, [www.msnmoney.com](http://www.msnmoney.com), 18 de octubre de 2011; “Coca-Cola, Nike and Adidas Top Brands for Teens Globally, TRU Study Finds”, [teenresearch.com](http://teenresearch.com), 2 de marzo de 2009; “Global Habbo Youth Survey”, [marketinginsight@sulake.com](mailto:marketinginsight@sulake.com) (descargado el 20 de marzo de 2009); [mtv.com/company](http://mtv.com/company) (descargado el 10 de enero de 2011); Bay Fong, “Spending Spree”, *U.S. News & World Report*, 1 de mayo de 2006, pp. 42-50; “Burgeoning Bourgeoisie”, *The Economist*, 14 de febrero de 2009 (informe especial acerca de las clases medias).



# Temas de marketing >> valor para el consumidor

## El “adolescente global”: un mercado de dos mil millones de consumidores con 250 mil millones de dólares para gastar

El mercado del adolescente global consta de dos mil millones de jóvenes de entre 13 y 19 años de edad en Europa, Norteamérica, Sudamérica y países industrializados del bloque de Asia y la cuenca del Pacífico. Los adolescentes experimentan una intensa exposición a la televisión (transmisiones de MTV en 169 países y 28 idiomas), cine, viajes, internet y publicidad global de empresas como Apple, Sony, Nike y Coca-Cola. Las semejanzas entre los adolescentes de estos países son más numerosas que sus diferencias. Por ejemplo, en un estudio global de habitaciones de adolescentes de clase media de 25 países industrializados, se encontró que era difícil, si no es que imposible, determinar si se encontraban en Los Ángeles, Ciudad de México, Tokio, Río de Janeiro, Sydney o París. ¿Por qué? Los adolescentes gastan 250 mil millones de dólares al año en una gama similar de productos:



juegos de video Nintendo, ropa Tommy Hilfiger, pantalones de mezclilla Levi's, tenis Nike, relojes Swatch, iPods Apple, ropa y accesorios Benetton y cosméticos Cover Girl (vea la foto).

Los jóvenes de todo el mundo aprecian la moda y la música, además de que buscan diseños e imágenes innovadores y más a la moda. Con base en otro estudio hecho entre 6 500 adolescentes de 26 países, ellos reconocen una “americanización” de la moda y la cultura. Cuando se les preguntó cuál país tenía mayor influencia en sus actitudes y comportamiento de compra, 54% de los adolescentes estadounidenses, 87% de latinoamericanos, 80% de europeos y 80% de los del Lejano Oriente dijeron que Estados Unidos.

Este fenómeno no pasa desapercibido para los padres. Como dijo un padre hindú: “Hoy día los muchachos visten, hablan y comen como estadounidenses.”



La empresa sueca IKEA aprovecha la tendencia de mejoramiento del hogar que se propaga en China. La minorista de muebles para el hogar seduce a los jóvenes consumidores chinos que están ansiosos de modernizar sus hogares con muebles coloridos y económicos. IKEA entró en China en 1998. La empresa espera tener cuando menos 18 tiendas abiertas en ese país para 2015.

**IKEA**  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)

del consumidor global. Whirlpool, Sony e IKEA aprovecharon el crecimiento del deseo de la clase global de ingresos medios por instrumentos de cocina, electrónicos para el consumidor y muebles para el hogar, en ese orden. Levi Strauss, Nike, Adidas, Coca-Cola y Apple penetraron el mercado juvenil global. DeBeers, Chanel, Gucci, Rolls Royce y Sotheby's y Christie's, las casas de subastas de arte y antigüedades más grandes del mundo, abastecen de bienes de lujo a la élite en todo el mundo.

### Surgimiento de un mercado global conectado en red

El uso de tecnología basada en internet como herramienta para intercambiar bienes, servicios e información a escala global representa la cuarta tendencia que afecta el comercio mundial. Se espera que más de tres mil millones de negocios, instituciones educativas, agencias de gobierno y hogares de todo el mundo tengan acceso a internet para 2015. El gran alcance de esta tecnología sugiere que es enorme su potencial para la promoción del comercio internacional.

La perspectiva de un mercado global conectado en red es que permita el intercambio de bienes, servicios e información de empresas de *cualquier parte* a clientes de *cualquier parte* en *cualquier momento* a un menor costo. Esta posibilidad se hizo realidad para compradores y vendedores de países industrializados que poseen la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para mantener tecnología de internet. En particular, las empresas que utilizan marketing de negocio a negocio estimularon el crecimiento del comercio electrónico global.<sup>15</sup> Los ingresos del comercio electrónico global aumentaron 90% a partir de las transacciones entre empresas en una docena de países de América del Norte, Europa occidental y la región de la cuenca Asia-Pacífico. Entre las industrias beneficiadas por esta tecnología se incluyen químicos y controles industriales; artículos de mantenimiento, reparación y operación; equipo y componentes de cómputo y electrónicos; partes de aviación y productos de agricultura y energéticos. Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Suecia, Japón, India, China y Taiwán se encuentran entre los participantes más activos en el comercio electrónico entre empresas en el mundo.

<sup>15</sup> “The Pocket World in Figures: 2011 Edition”, *The Economist*.

Nestlé es un innovador al personalizar el contenido de su sitio de internet y comunicarse con los clientes en sus lenguas maternas. El sitio de internet que se muestra en la imagen es para Hungría.

**Nestlé Company**  
www.nestle.com

QR 7-1  
Nestlé  
Hungary Ad



Los mercadólogos reconocen que el mercado global conectado en red ofrece acceso sin precedente a posibles compradores de todo el planeta. Las empresas que utilizan con éxito dicho acceso administran sitios web en varios idiomas y países donde personalizan el contenido y se comunican con los consumidores en su lengua materna. Nestlé, el mayor fabricante de alimentos empacados, café tostado y chocolate en el mundo, es un ejemplo de este caso. La empresa opera sitios individuales de 65 países en más de 20 idiomas que abarcan cinco continentes.

## repaso de conceptos

3. ¿Qué es el proteccionismo?
4. ¿Para qué países se diseñó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de marketing multinacional y una global?

## ANÁLISIS AMBIENTAL GLOBAL

OA2

Las empresas globales realizan análisis ambientales continuos de los cinco grupos de factores ambientales descritos en la figura 3.1 (fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y regulatorias). Esta sección se concentra en los tres tipos de variables ambientales incontrolables (culturales, económicas y político-regulatorias) que afectan las prácticas de marketing global en formas bastante diferentes a las de los mercados locales.

### Diversidad cultural

Los mercadólogos deben ser sensibles a las bases culturales de las diferentes sociedades si están por iniciar y consumir relaciones benéficas mutuas de intercambio con consumidores globales. En este proceso, un paso necesario es el **análisis transcultural**, que implica el estudio de semejanzas y diferencias entre consumidores en dos o más naciones o sociedades.<sup>16</sup> Un análisis transcultural completo implica comprender y apreciar los valores, las costumbres, los símbolos y el idioma de otras sociedades.

**Valores** Los **valores** de una sociedad representan modos preferibles de conducta o condiciones de existencia desde el punto de vista personal o social que perduran. La comprensión de estos aspectos de la sociedad y el trabajo con ellos constituyen factores importantes en el marketing global. Por ejemplo,

<sup>16</sup> Para una lista completa de referencias sobre los aspectos transculturales del marketing, vea Paul A. Herbig, *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (Nueva York: The Halworth Press, 1998); Jean-Claude Usunier, *Marketing Across Cultures*, 4a. ed. (Londres: Prentice Hall Europe, 2005); Philip K. Cateora, Mary Gilly y John L. Graham, *International Marketing*, 15a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2011). A menos que se indique lo contrario, los ejemplos que se encuentran en esta sección aparecen en estas fuentes.



Los símbolos culturales evocan sentimientos intensos. ¿Qué lección cultural aprendieron los ejecutivos de Coca-Cola cuando utilizaron la Torre Eiffel y el Partenón en una reciente campaña publicitaria global? Descubra la respuesta en el texto.

- McDonald's no vende hamburguesas de carne de res en sus restaurantes de India porque casi 85% de la población considera que la vaca es sagrada. En cambio, ofrece el Maharajah Mac: dos empanadas rellenas de pollo, con salsa especial, lechuga, queso, pepinillos y cebollas en un bollo de ajonjolí.
- Los alemanes no fueron muy receptivos al uso de tarjetas de crédito, como Visa y MasterCard, y de créditos a plazos para comprar bienes y servicios. En efecto, la palabra en alemán para deuda, *schuld*, es la misma que para culpa.

Estos ejemplos ilustran la manera en la que los valores culturales influyen sobre la conducta en diferentes sociedades. Los valores culturales son evidentes en los valores de los individuos que afectan sus actitudes y creencias, y en la importancia asignada a conductas y atributos específicos de bienes y servicios. Estos valores personales afectan los valores específicos de consumo, como el uso de créditos a plazos por parte de los alemanes y los valores específicos de producto, como la importancia dada a las tasas de interés de las tarjetas de crédito.

**Costumbres** Las **costumbres** se consideran acciones normales y esperadas de las personas en un país específico. Sin duda, las costumbres varían en gran medida de una nación a otra. Por ejemplo, los ejecutivos de 3M Company quedaron perplejos cuando su limpiador de pisos Scotch-Brite logró, en un principio, ventas moderadas en Filipinas. Cuando un empleado filipino explicó que los consumidores acostumbraban limpiar los pisos al desplazar cáscaras de coco con su pie, 3M cambió la forma de la fibra a la de un pie, ¡y las ventas se fueron al cielo! Tal vez otras costumbres parezcan raras a los estadounidenses.

Por ejemplo, en Francia, los hombres utilizan el doble de cosméticos que las mujeres, y en Japón, las mujeres dan chocolates a los hombres en el día de San Valentín.

La costumbre de regalar objetos empresariales como muestra de buena voluntad es popular en muchos países donde son esperados y aceptados. Sin embargo, a los sobornos, comisiones y pagos que se ofrecen para incitar a alguien a cometer un acto ilegal o impropio, en nombre del donador para obtener una ganancia económica, se le considera corrupción en cualquier cultura. El predominio de esta práctica en el mercado global condujo a un acuerdo entre las principales naciones exportadoras del mundo, para establecer que el soborno a funcionarios gubernamentales extranjeros constituyera un delito. Este acuerdo proviene de la **Ley de prácticas corruptas en el extranjero (1977)**, enmendado por la *Ley antidumping y de competencia justa* (1998), los cuales establecen que las corporaciones estadounidenses cometen un delito al sobornar a un funcionario de un gobierno o partido político extranjero para obtener o conservar negocios en otro país. Por ejemplo, la empresa de ingeniería alemana Siemens AG pagó una multa de 800 millones de dólares por haber usado mil millones de dólares en presuntos sobornos a funcionarios gubernamentales de todo el mundo.<sup>17</sup>

Las costumbres también se relacionan con el comportamiento no verbal de individuos en diferentes contextos culturales. La siguiente historia se cuenta entre ejecutivos de Estados Unidos que negociaron un acuerdo de compra con sus contrapartes japonesas. El jefe negociador estadounidense hizo una propuesta cuya respuesta fue el silencio del principal negociador japonés. El estadounidense supuso que la oferta no había sido aceptada y la elevó, pero volvió a obtener solo silencio. Se realizó una tercera oferta y se redactó un acuerdo. Lo que no sabía el estadounidense era que el silencio del negociador japonés significaba que estaba evaluando la oferta, no que se rechazaba.

Los japoneses obtuvieron varias concesiones de los estadounidenses gracias a una mala interpretación del silencio. A diferencia de los hombres de negocios de Estados Unidos, que tienden a expresar pronto sus opiniones en reuniones y negociaciones, los ejecutivos japoneses prefieren esperar y escuchar. Cuanto más importante sea su posición, como el jefe negociador, más escucharán.<sup>18</sup>

**Símbolos culturales** Los **símbolos culturales** son elementos que representan ideas y conceptos. Los símbolos o simbolismos tienen un papel importante en el análisis transcultural porque las diferentes culturas atribuyen distintos significados a las cosas. El papel de los símbolos es tan importante que surgió un campo de estudio denominado “**semiótica**”, el cual

<sup>17</sup> Michael Esterl y David Crawford, “Siemens Pays Record Fine in Probe”, *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2008, p. B2.

<sup>18</sup> R. L. Tung, *Business Negotiations with the Japanese* (Lexington, MA: Lexington Books, 1993).



examina la correspondencia entre símbolos y su función en la asignación de significado para las personas. Al utilizar con destreza los símbolos culturales, los negociantes globales vinculan símbolos positivos con sus productos y servicios para aumentar su atractivo ante los consumidores. No obstante, el uso inapropiado de símbolos tal vez sea desastroso. Un negociante global con sensibilidad cultural sabrá lo siguiente:<sup>19</sup>

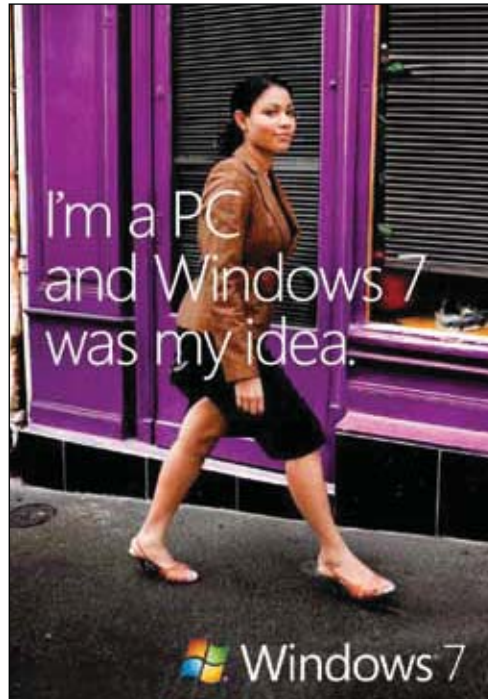
- Los estadounidenses son supersticiosos respecto al número 13 y los japoneses piensan lo mismo del 4. *Shi*, en japonés *cuatro*, también significa *muerte*. Al saberlo, Tiffany & Company comenzó a vender en Japón su cristalería y porcelana finas en juegos de cinco, no de cuatro.
- Los “pulgares hacia arriba” son un signo positivo en Estados Unidos. Sin embargo, en Rusia y Polonia, este gesto tiene un significado ofensivo cuando se muestra la palma de la mano, como lo descubrió AT&T. Esta empresa tuvo que invertir el gesto representado en anuncios y mostrar el dorso de la mano, no la palma.

Los símbolos culturales evocan sentimientos profundos. Los ejecutivos de las oficinas italianas de Coca-Cola aprendieron esta lección. En una serie de anuncios dirigidos a turistas italianos, convirtieron la Torre Eiffel, el Empire State y la torre de Pisa en la familiar botella de Coca-Cola. No obstante, cuando las columnas de mármol del Partenón, que corona la Acrópolis de Atenas, se volvieron botellas de Coca-Cola, los griegos se sintieron ofendidos. Ellos se refieren a la Acrópolis como la “piedra sagrada” y un funcionario dijo que el Partenón es un “símbolo internacional de excelencia” y que “cualquiera que insulte el Partenón insulta la cultura internacional”. Coca-Cola ofreció disculpas por el anuncio.<sup>20</sup>

Además, los mercadólogos globales son sensibles al hecho de que el lugar de origen o manufactura de los productos y servicios tal vez simbolice mayor o menor calidad en algunos países. Por ejemplo, los consumidores rusos creen que los productos hechos en Japón y Alemania son de calidad superior a los de Estados Unidos y Reino Unido. Los consumidores japoneses creen que sus productos son de mejor calidad que los hechos en Europa y Estados Unidos. Casi la mitad de los estadounidenses piensa que la calidad de los productos de Asia no es tan buena como los fabricados en su país.<sup>21</sup>

Microsoft opera en más de 100 países y en la mayoría de los casos se comunica con sus clientes en sus propios idiomas. Su lema “Soy una PC y Windows 7 fue mi idea” usa las mismas imágenes en todo el mundo, pero se tradujo y adaptó a los mercados de fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, la versión francesa dice: “Dije que quería una PC más intuitiva y ahí está, más intuitiva. Nadie me puede negar algo”. ¿Por qué? “Soy una PC” no tiene mucho sentido fuera de Estados Unidos. Lea el texto para saber cómo afecta el idioma el marketing mundial.

**Microsoft Corporation**  
[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)



<sup>19</sup> Estos ejemplos aparecen en Del I. Hawkins y David L. Mothersbaugh, *Consumer Behavior*, cap. 2, 10a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010).

<sup>20</sup> “Greeks Protest Coke’s Use of Parthenon”, *Dallas Morning News*, 17 de agosto de 1992, p. D4.

<sup>21</sup> “Attaching Importance to ‘Made in America’”, *BrandWeek*, 4 de octubre de 2010, p. 17; “Some Will not be Eager to Buy ‘Made in USA’”, *AdweekMedia*, 19 de enero de 2009, p. 14; Cateora, Mary Gilly y John L. Graham, *International Marketing*.





¿Qué tiene que ver la barra de chocolate Kit Kat de Nestlé con el logro académico en Japón? Entérese en el texto.

**Nestlé Company**  
www.nestle.com

QR 7-2 Nestlé  
Japan Video



**Idioma** Es necesario que los mercadólogos globales no sólo conozcan las lenguas propias de los países donde comercializan sus productos y servicios, sino también las sutilezas y modismos del idioma. Aunque existen alrededor de 100 idiomas oficiales en el mundo, los antropólogos calculan que se hablan cuando menos tres mil lenguas. En la UE se hablan 20 idiomas oficiales; en Canadá, dos (inglés y francés). Tan solo en India existen 17 lenguas principales.

En la diplomacia y el comercio mundiales, los principales idiomas son el inglés, el francés y el español. No obstante, el mejor lenguaje para comunicarse con los consumidores es el propio, como lo puede comprobar cualquier comerciante global actualizado. Los significados imprevistos de los nombres y mensajes de marca van de lo absurdo a lo obsceno:

- Cuando la agencia de publicidad encargada de lanzar el exitoso champú Pert de Procter & Gamble, en Canadá, se dio cuenta de que, en francés, el nombre de la marca significa “perdido”; pronto lo sustituyó por Pret, que significa “listo”.
- En Italia, Cadbury Schweppes, tercera fabricante de bebidas gaseosas en el mundo, tuvo que cambiar el nombre de su marca Schweppes Tonic Water por Schweppes Tonica porque “il water” era un modismo de baño.
- El nombre de marca Vicks, común en Estados Unidos, en la jerga alemana se refiere a la intimidad sexual; por lo tanto, en Alemania Vicks se llama Wicks.

Los mercadólogos globales experimentados utilizan la **traducción inversa**, en la cual un intérprete diferente devuelve a su idioma original una palabra o frase traducida para captar los errores. Por ejemplo, la primera traducción al japonés que hizo IBM de su mensaje publicitario “solución para un planeta pequeño” se interpretó como “respuestas que hacen que la gente sea más pequeña”. Se detectó la pifia y se corrigió. No obstante, los significados imprevistos pueden arrojar resultados favorables. Las barras de chocolate Kit Kat de Nestlé se venden en todo el mundo. En japonés, Kit Kat se pronuncia *kito katsu*, que a grandes rasgos se traduce como “espero que ganes”. Los adolescentes japoneses consumen barras de Kit Kat para tener buena suerte, sobre todo cuando presentan exámenes importantes.<sup>22</sup>

La importancia del idioma en el marketing global se incrementa en un mundo económico cada vez más integrado y sin fronteras. Por ejemplo, Oracle Corporation, un proveedor mundial líder de software, ahora comercializa sus productos por grupos idiomáticos en lugar de 145 esfuerzos específicos por país. El grupo francés se encarga de los mercados de Francia, Bélgica, Suiza y Canadá. Un equipo de habla española comercializa en España y América Latina. Ocho grupos de otros idiomas (inglés, japonés, coreano, chino, portugués, italiano, holandés y alemán) cubren los principales países generadores de ingresos.<sup>23</sup>

**Etnocentricidad cultural** Es muy conocida la tendencia de la gente a percibir de manera favorable sus valores, costumbres, símbolos e idioma propios. Sin embargo, a la creencia de que los aspectos de una cultura son superiores a los de otra se le denomina *etnocentricidad cultural* y constituye un obstáculo seguro para lograr un marketing global exitoso.

Una de las consecuencias de la etnocentricidad cultural se refleja en la compra y uso de bienes y servicios producidos fuera de un país. Los mercadólogos globales están muy conscientes de que a ciertos grupos dentro de los países les desagradan los productos importados, no por el precio, las características o el desempeño, sino tan solo por su origen exterior. El **etnocentrismo del consumidor** es la tendencia a creer que es inapropiado, y hasta inmoral, comprar productos hechos en el extranjero.<sup>24</sup> Los consumidores etnocéntricos creen que la compra de productos importados es mala por ser antipatriótica, que daña las industrias nacionales y que produce desempleo en su país. El etnocentrismo del consumidor se observa entre un segmento de la población de Estados Unidos, Francia, Japón, Corea y Alemania, además de otras partes de Europa y Asia. El predominio del etnocentrismo del consumidor dificulta la tarea de los mercadólogos globales.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> “If Only Krispy Kreme Meant ‘Makes You Smarter’”, *Business 2.0*, agosto de 2005, p. 108.

<sup>23</sup> “Marketing by Language: Oracle Trims Teams, Sees Big Savings”, *Advertising Age International*, julio de 2000, pp. 4, 38.

<sup>24</sup> Terrence A. Shimp y Subhash Sharma, “Consumer Ethnocentrism, Construction and Validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, agosto de 1987, pp. 280-289.

<sup>25</sup> Para saber más sobre investigación representativa sobre el etnocentrismo del consumidor, vea Srinivas Durvasula, J. Craig Andrews y Richard G. Netemeyer, “A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia”, *Journal of International Consumer Marketing* 9, núm. 4, 1997, pp. 73-93; Hyokjin Kwak, Anupam Jaju y Trina Larsen, “Consumer Ethnocentrism Offline and Online: The Mediating Role of Marketing Efforts and Personality Traits in the United States, South Korea and India”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, 2006, pp. 367-385; Heiner Evanschitzky *et al.*, “Consumer Ethnocentrism in the German Market”, *International Marketing Review* 25, núm. 1, 2008, pp. 7-32.

## Consideraciones económicas

El marketing global también se ve afectado por consideraciones económicas. En consecuencia, un examen del mercado global habrá de incluir: 1) un análisis comparativo del desarrollo económico en los diferentes países, 2) una valoración de la infraestructura económica en esas naciones, 3) una medición de los ingresos del consumidor en diferentes países y 4) el reconocimiento de las tasas de cambio de la moneda de un país.

**Etapas de desarrollo económico** Actualmente existen alrededor de 260 países en el mundo. Cada uno de ellos ocupa un lugar diferente en términos de su etapa de desarrollo económico. No obstante, se clasifican en dos grupos principales, lo cual ayudará al mercadólogo global a comprender mejor sus necesidades:

- Los países *desarrollados* tienen economías un tanto mixtas. Predominan las empresas privadas, aunque también existen importantes sectores públicos. Entre estos se encuentran Estados Unidos, Canadá, Japón y la mayor parte de los países de Europa occidental.
- Los países *en desarrollo* están en proceso de pasar de una economía agrícola a una industrial. Hay dos subgrupos dentro de esta categoría: 1) los que ya hicieron el movimiento y 2) los que permanecen encerrados en una economía preindustrial. Naciones como Brasil, Polonia, Hungría, India, China, Eslovenia, Australia, Israel, Venezuela y Sudáfrica se encuentran en el primer grupo. Dentro del segundo están Afganistán, Sri Lanka, Etiopía, Tanzania y Chad, donde se vive con estándares de vida bajos y cuya mejoría será lenta.

Alrededor de 86% de la población mundial, de casi 7.1 mil millones de personas, reside en países en desarrollo con una quinta parte de los ingresos mundiales totales. De estas personas, cuatro mil millones ganan menos de dos dólares por día.<sup>26</sup> En términos de marketing global, se considera que están en la **base de la pirámide**, lo cual es el conjunto socioeconómico de personas más pobres del mundo.<sup>27</sup>

Hoy en día, las empresas globales optan por atender a las personas en la base de la pirámide al responder a sus condiciones y necesidades. Motorola es un ejemplo. La empresa desarrolló un teléfono celular de bajo costo con una batería que dura hasta 500 horas para la población rural que no tiene electricidad y con un volumen alto para usarse en lugares ruidosos. El teléfono de Motorola, un diseño austero que cuesta 40 dólares, dura dos semanas en servicio y respeta los idiomas y costumbres locales. Motorola ha tenido éxito al vender este diseño de teléfono celular en áreas rurales de China, India y Turquía. No obstante, la tarea que enfrentan los mercadólogos globales no es fácil. Como se muestra a continuación, la etapa de desarrollo económico de un país afecta otros factores económicos y se ve influida por ellos.

**Infraestructura económica** La *infraestructura económica* —los sistemas de comunicaciones, transporte, financiero y de distribución de un país— es una consideración crucial al decidir si se intenta venderles a los consumidores y a las organizaciones de un país. Es posible que surjan problemas importantes en cualquier momento en partes de la infraestructura que los estadounidenses o europeos occidentales dan por un hecho.

Esto no es exclusivo de las naciones en vías de desarrollo, sino que sucede incluso en países de Europa del este, India y China, donde se supone que existe una infraestructura.<sup>28</sup> Son comunes los caminos de dos carriles fuera de los centros urbanos importantes que limitan el promedio de velocidad a 55 o 65 kilómetros por hora, y son una pesadilla para las empresas que requieren entrega puntual en esos países. En China, la bicicleta es el modo de transporte preferido. Esto es comprensible porque en ese país existen pocos caminos transitables fuera de sus principales ciudades, donde vive 80% de la población. En India, Coca-Cola utiliza grandes triciclos para distribuir cajas del producto por las estrechas calles de muchas ciudades. En esos países, los establecimientos mayoristas y minoristas tienden a ser pequeños y, en la mayor parte, los administra un nuevo propietario que aún está aprendiendo el funcionamiento de un sistema de libre mercado.

En estas naciones, la infraestructura de comunicación también es diferente e incluye sistemas y redes de comunicación en funcionamiento, como teléfonos, televisión por cable, trans-

<sup>26</sup> Jennifer Reingold, "Can P&G Make Money in Places where People Earn \$2 a Day?", *Fortune*, 17 de enero de 2011, pp. 86-91.

<sup>27</sup> Vijay Mahajan y Kamini Banga, *The 86 Percent Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the Next 50 Years* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Educating Poverty Through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2005).

<sup>28</sup> "Navigating the Labyrinth: Sales and Distribution in Today's China", *Knowledge@Wharton*, 16 de octubre de 2006; Vijay Mahajan y Kamini Banga, *The 86 Percent Solution*.

La empresa Coca-Cola realizó una enorme inversión financiera en instalaciones de embotellado y distribución en Rusia.

**The Coca-Cola Company**  
[www.thecoca-colacompany.com](http://www.thecoca-colacompany.com)



misión de radio y televisión, computadoras, satélites y telefonía inalámbrica. En términos generales, la infraestructura de comunicación de muchos países en desarrollo es limitada o anticuada en comparación con la de los países desarrollados.

Incluso el sistema financiero y legal suscita problemas. Todavía son limitados los procedimientos de operación formales en las instituciones financieras y la noción de la propiedad privada. Como resultado, se calcula que dos terceras partes de las transacciones comerciales de Rusia implican formas no monetarias de pago. Los trámites legales requeridos para obtener títulos de propiedad de construcciones y tierras para operaciones de manufactura y ventas al mayoreo y al menudeo también representan un enorme problema. No obstante, la empresa Coca-Cola planifica invertir mil millones de dólares para 2015, con el fin de construir instalaciones de embotellado y distribución en Rusia, y Frito-Lay gastó 60 millones de dólares para edificar una planta fuera de Moscú para las papas fritas Lay.

**Ingresos y poder de compra del consumidor** Un mercadólogo global que vende bienes de consumo tomará en cuenta el ingreso promedio per cápita o familiar que existe entre los consumidores de un país y la manera en la que se distribuye dicho ingreso para determinar el poder de compra nacional. El ingreso per cápita varía mucho de un país a otro. En los países de la UE es de casi 33 mil dólares y en algunos países en vías de desarrollo, como Liberia, es inferior a 500. La distribución del ingreso de un país es importante porque proporciona una imagen más confiable de su poder de compra.

En general, cuanto mayor sea la proporción de familias con ingresos medios en un país, su poder de compra tenderá a ser más grande.

En las economías de mercado establecidas, como las de América del Norte y Europa occidental, 65% de ellas cuenta con una capacidad de compra anual de 20 mil dólares o más. En cambio, 75% de las familias de países en vías de desarrollo del África subsahariana tiene un poder de compra anual inferior a cinco mil dólares.<sup>29</sup>

Los mercadólogos globales avezados observan que en los países en vías de desarrollo, con frecuencia la gente recibe subsidios gubernamentales para comida, vivienda y atención de la salud. Esto complementa sus ingresos. Así, las personas que al parecer tienen ingresos bajos en realidad son clientes prometedores de varios productos. Por ejemplo, un consumidor del sur de Asia percibe el equivalente a 250 dólares al año y se da el lujo de comprar hojas de afeitar Gillette. Cuando los ingresos de ese consumidor se elevan a mil dólares, puede adquirir un televisor Sony; con ingresos anuales de 10 mil dólares, puede adquirir un automóvil nuevo de Volkswagen o Nissan. En países en vías de desarrollo de Europa oriental, un ingreso anual de mil dólares permite la compra de un refrigerador; con dos mil dólares, de una lavadora automática, y esto es buena noticia para Whirlpool, principal fabricante y distribuidora de aparatos para el hogar en el mundo.

Los esfuerzos para aumentar los ingresos familiares en los países en desarrollo se evidencian en la creciente popularidad de las **microfinanzas**. Estas constituyen la práctica de ofrecer préstamos pequeños sin garantías a personas que de lo contrario no tendrían acceso al capital necesario para comenzar empresas pequeñas u otras actividades que generen ingre-

<sup>29</sup> [www.wto.org](http://www.wto.org) (descargado el 25 de enero de 2011).



Levi Strauss & Co. lanzó sus pantalones de marca Denizen en China a finales de 2010. Se crearon para adolescentes y adultos jóvenes en mercados emergentes que no pueden costearse pantalones de la marca Levi. Finalmente, Denizen se venderá mundialmente, de manera principal en países en vías de desarrollo de Latinoamérica y África.

**Levi Strauss & Co.**  
www.levistrauss.com

QR 7-3  
Denizen  
Video



La iniciativa llamada Proyecto Shakti que puso en marcha Hindustan de Lever en India dio como resultado más de 45 mil mujeres emprendedoras que venden productos Lever en 135 mil aldeas, y las que están por llegar.

**Unilever**  
www.unilever.com



sos. Un ejemplo de microfinanzas es la iniciativa Hindustan de Lever, en India. La empresa comprendió que no podía vender a la población rural pobre en India a menos que encontrara maneras de distribuir sus productos como jabón, champú y detergente para ropa. Lever concedió préstamos a mujeres para que compraran existencias de productos y los vendieran en las aldeas locales. En la actualidad, cerca de 45 mil mujeres pobres venden productos Lever a 600 mil consumidores en 135 mil aldeas en ese país. Y, lo que es más importante, ahora ellas ya tienen una fuente de ingresos.<sup>30</sup>

Se espera que el crecimiento en los ingresos de países en vías de desarrollo de Asia, Latinoamérica y Europa oriental estimule el comercio mundial en el siglo XXI. Se piensa que para 2015 el número de consumidores de esos países con percepciones anuales de 10 mil dólares superará al combinado de consumidores en Estados Unidos, Japón y Europa occidental. Se estima que la mitad de la población mundial ha alcanzado el estatus de “clase media”.<sup>31</sup> Por esta razón, los países en desarrollo representan una clara oportunidad de mercado para las empresas globales.

**Tasas de cambio monetario** Las fluctuaciones en las tasas de cambio entre las monedas del mundo son de una gran importancia en el mercado global. Dichas fluctuaciones afectan a todos, desde los turistas internacionales hasta las empresas globales.

El **tipo de cambio monetario** es el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro, como el dólar estadounidense en yenes japoneses, euros o francos suizos. Cuando los mercadólogos globales ignoran las tasas de cambio para asignar precios a

los productos, se producen consecuencias lamentables. Mattel aprendió de difícil manera esta lección. En fecha reciente, la empresa no logró vender su popular muñeca Barbie Fiesta y sus accesorios en muchos mercados internacionales debido a que era muy costosa. ¿Por qué? Porque se establecieron los precios de la muñeca en dólares estadounidenses, sin tomar en cuenta el tipo de cambio en moneda extranjera y resultó demasiado elevado para muchos compradores.<sup>32</sup>

Las fluctuaciones del tipo de cambio tienen un efecto directo sobre las ventas y ganancias de las empresas globales. Por ejemplo, cuando las monedas extranjeras compran más dólares estadounidenses, los productos de este país son más económicos para el cliente extranjero. Esto sucedió durante la década de 1990, por lo que crecieron las exportaciones de Estados Unidos. Sin embargo, las fluctuaciones de corto plazo afectan de manera importante las ganancias

<sup>30</sup> [www.hillshakti.com](http://www.hillshakti.com) (descargado el 12 de marzo de 2011).

<sup>31</sup> “Burgeoning Bourgeoisie”, *The Economist*.

<sup>32</sup> “Mattel Plans to Double Sales Abroad”, *The Wall Street Journal*, 11 de febrero de 1998, pp. A3, A11.



de las empresas globales.<sup>33</sup> Hace poco, Hewlett-Packard obtuvo casi medio millón de dólares en ganancias adicionales por las fluctuaciones de la tasa de cambio durante un año. Por otro lado, Honda perdió 408 millones de dólares en sus operaciones europeas tan solo por las variaciones en el yen japonés en comparación con el euro y la libra británica. Las fluctuaciones graves y prolongadas en la moneda de un país afectan, también, al comercio. Por ejemplo, Procter & Gamble suspendió los envíos de sus productos a Turquía, uno de sus mayores mercados de exportación, por la inestabilidad de la moneda turca.

### Clima político-regulatorio

El clima político y regulatorio para el marketing en un país o región del mundo radica no solo en identificar el momento actual, sino en determinar cuánto durará un clima favorable o adverso. La valoración de este clima incluye el análisis de su estabilidad política y sus reglamentos comerciales.

**Estabilidad política** El comercio entre naciones o regiones depende de la estabilidad política. Se han perdido miles de millones de dólares en Medio Oriente y África como resultado de las disputas políticas, el terrorismo y la guerra. Pérdidas como estas fomentan la selección cuidadosa de los países y las regiones con estabilidad política para el comercio.

Varios factores intervienen en la estabilidad política de un país. Entre ellos se encuentra la orientación del gobierno hacia las empresas extranjeras y el comercio con otros países. Estos factores se combinan para crear un clima político favorable o desfavorable para el marketing y la inversión financiera en un país o región del mundo. Los gerentes de marketing evalúan la estabilidad política mediante varias mediciones y, con frecuencia, rastrean las tasas de riesgo de un país que proporcionan agencias como PRS Group. Visite el sitio web de esta empresa, que se presenta en la sección “Actividades en línea”, para conocer las tasas de riesgo político de más de 140 países. Le sorprenderá conocer las calificaciones de varias naciones.

**Reglamentos comerciales** Los países cuentan con varias reglas que rigen las prácticas de negocios dentro de sus fronteras. Estas suelen servir como barreras comerciales.<sup>34</sup> Por ejemplo, Japón tiene cerca de 11 mil reglamentos comerciales. Las reglas de seguridad de los automóviles de ese país exigen que todas las refacciones sean japonesas, no estadounidenses ni europeas; sus normas de salud pública hacen que sea ilegal vender sin receta aspirina o medicamentos para un resfriado. El gobierno de Malasia tiene reglamentos de publicidad que establecen que los “anuncios no deben proyectar o promover un estilo de vida demasiado ambicioso”. En Grecia se prohíbe la publicidad de juguetes; en Suecia son ilegales todos los anuncios para niños y Arabia Saudita excluye las muñecas Barbie de Mattel porque son considerados un símbolo de la decadencia occidental.

Además, los reglamentos comerciales aparecen en los tratados de libre comercio entre países. En la UE rigen más de 10 mil reglas que especifican la manera en la que se fabricarán y comercializarán los bienes. Por ejemplo, las reglas para el sistema eléctrico de una lavadora se detallan en más de 100 páginas de texto. También hay normas para comunicarse con los consumidores a través de teléfono, fax y correo electrónico, sin su previa aprobación.

Los estándares de calidad ISO 9000 de la UE, aunque no constituyen un reglamento comercial, tienen el mismo efecto sobre la práctica comercial. Estos estándares, que se abordaron en el capítulo 6, implican el registro y la certificación del sistema de administración y aseguramiento de calidad de un fabricante. Muchas empresas europeas requieren que los proveedores tengan la certificación ISO 9000 como condición para hacer negocios. Las empresas certificadas se someten a una auditoría interna que incluye la inspección de sus instalaciones para asegurarse del establecimiento de los procedimientos de control de calidad documentados y que todos los empleados los comprendan y cumplan.

### repaso de conceptos

6. La semiótica implica el estudio de \_\_\_\_\_.
7. Cuando una moneda extranjera vale más que el dólar estadounidense, ¿los productos de ese país son más costosos o económicos para un consumidor extranjero?

<sup>33</sup> Estos ejemplos se encuentran en Cateora, Mary Gilly y John L. Graham, *International Marketing*, p. 540; “Honda Takes Currency Hit in Europe”, *The Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2001, p. A16; “Currency Troubles Halt P&G Shipments to Turkey”, *Advertising Age*, 5 de marzo de 2001, p. 32.

<sup>34</sup> Eric Clark, *The Real Toy Story* (Nueva York: The Free Press, 2007); Cateora, Mary Gilly y John L. Graham, *International Marketing*, op. cit.

# Actividades en línea

## Comprobación del riesgo político de un país

El clima político de cualquier país cambia con regularidad. Los gobiernos crean nuevas leyes o hacen cumplir las existentes de diferente manera. Varias empresas de consultoría preparan análisis de riesgo político en los que incorporan distintas variables, como la posibilidad de revuelta interna, conflicto externo, restricciones gubernamentales sobre las operaciones de las empresas y barreras comerciales de aranceles.

PRS Group mantiene varias bases de datos con información y proyecciones sobre países específicos, que incluyen tasas de riesgo político.



Estas estimaciones se consultan en [www.prsgroup.com](http://www.prsgroup.com). Dé clic en "Intl. Country Risk Guide" y luego en "Sample Tables". Después en "Table 1: Country Risk, Ranked by Composite Rating" (necesita proporcionar su nombre y dirección de correo electrónico para recibir la tabla). ¿Cuáles son los tres países que tienen la calificación más alta (el riesgo más bajo) y cuáles son los tres que tienen la calificación más baja (el riesgo más alto)? ¿Qué países tienen las calificaciones de riesgo más parecidas a Estados Unidos?

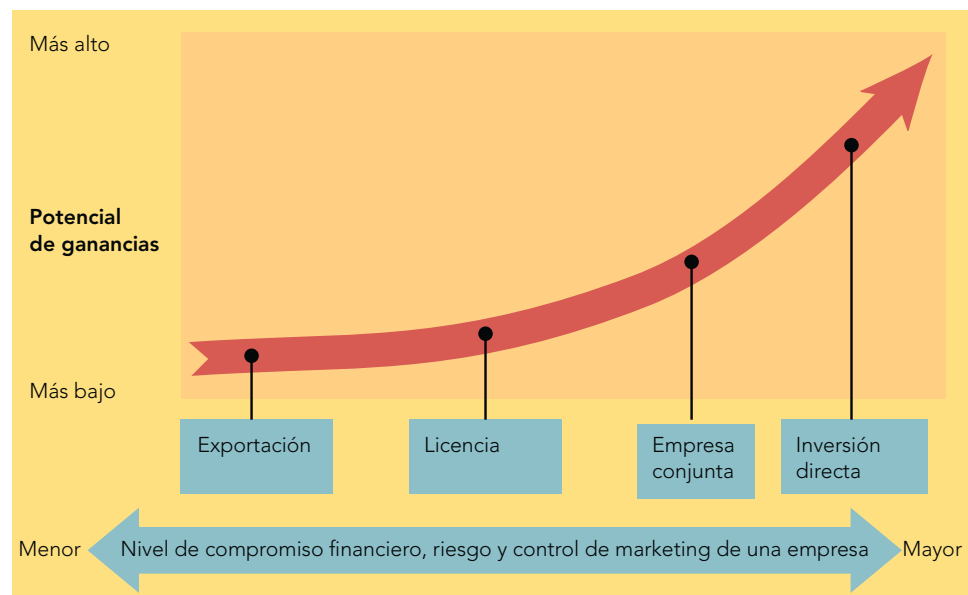
## COMPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO GLOBAL

OA3

Una vez que una empresa decide ingresar en el mercado global, es necesario que seleccione un medio de entrada. Hay cuatro opciones: 1) la exportación, 2) la licencia, 3) la empresa conjunta y 4) la inversión directa.<sup>35</sup> Como se muestra en la [figura 7-5](#), el compromiso financiero, riesgo, control de marketing y potencial de ganancias aumentan a medida que la empresa pasa de la exportación a la inversión directa.

**FIGURA 7-5**

El potencial de ganancias y el control sobre las actividades de marketing de una empresa aumentan conforme se desplaza de la exportación a la inversión directa como una estrategia de entrada al mercado global. Pero ocurre lo mismo con el compromiso financiero y el riesgo de la empresa. Las empresas suelen exportar, ofrecer licencias y participar en negocios conjuntos (*joint ventures*) antes de aplicar una estrategia de inversión directa.



### Exportación

Esta es la actividad que se define como la producción de bienes en un país y su venta en otro. Esta opción de entrada permite que una empresa realice la menor cantidad de cambios en términos de su producto, organización y hasta metas corporativas. Por lo general, los países que reciben los productos no gustan de esta práctica porque origina menos empleo local que otros medios de entrada.

La *exportación indirecta* ocurre cuando una empresa vende en otro país los bienes producidos en su país de origen mediante un intermediario. Implica la menor cantidad de compromiso

<sup>35</sup>Para un examen amplio y reciente de estas opciones de entrada en el mercado, vea, por ejemplo, Johny K. Johansson, *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*, 5a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw Hill/Irwin, 2008); A. Coskun Samli, *Entering & Succeeding in Emerging Countries: Marketing to the Forgotten Majority* (Mason, OH: South-Western, 2004); Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*.

y riesgo, pero es probable que produzca ganancias menores. Este tipo de exportación es ideal para la empresa que no tiene contactos en el exterior, pero que desea comercializar más allá de sus fronteras. El intermediario suele ser un distribuidor que cuenta con el conocimiento y los recursos de marketing necesarios para que el esfuerzo rinda frutos. Fran Wilson Creative Cosmetics, de Nueva York, utiliza un método de exportación indirecta para vender sus productos en Japón. Lea en la sección “Asuntos de marketing” el modo en el que esta innovadora empresa y sus distribuidoras japonesas venden 20% del total de los lápices labiales exportados a Japón por empresas estadounidenses.<sup>36</sup>

La *exportación directa* se realiza cuando una empresa vende en un país extranjero los bienes producidos en su país de origen sin intermediarios. La mayor parte de las empresas utilizan la exportación directa cuando creen que su volumen de ventas será lo bastante grande y fácil de obtener para no requerir intermediarios. Por ejemplo, quizá los compradores extranjeros tengan el deseo de comprar al exportador un gran volumen de productos. La exportación directa comprende mayor riesgo para la empresa que la modalidad indirecta, pero abre la puerta a mayores ganancias. Boeing aplica un método de exportación directa. No solo es la compañía de aviación más grande del mundo, sino que también es la principal exportadora de Estados Unidos.

Aunque las grandes empresas suelen emplear la exportación, esta es la estrategia de entrada al mercado global predominante entre las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, 60% de las empresas estadounidenses de exportación tiene menos de 100 empleados. Asimismo, realizan alrededor de 30% de las exportaciones totales de mercancías de Estados Unidos.<sup>37</sup>

## Licencias

Por medio de licencias, una empresa ofrece los derechos de la marca registrada, la patente, el secreto comercial u otros elementos valiosos de propiedad intelectual a cambio de regalías o cuotas. Las ventajas para la empresa que otorga la licencia son el menor riesgo y una entrada libre de capital en un país extranjero. El licenciataria obtiene información que le permite comenzar con una ventaja competitiva y el país extranjero obtiene empleos al producir el producto en el medio local. El yogur Yoplait es una concesión de Sodima, cooperativa francesa, a General Mills para venderlo en Estados Unidos.

Sin embargo, hay algunas desventajas importantes en este modo de entrada. El otorgador de la licencia (licenciador) renuncia al control de su producto y reduce las ganancias potenciales que obtendrá de él. Además, mientras dure la relación, tal vez la empresa creará su propia competencia. Algunos licenciarios modifican un poco el producto y entran en el mercado con el conocimiento del producto y de marketing obtenido a expensas de la empresa que los inició. Para compensar esta desventaja, muchas empresas tratan de seguir siendo innovadoras, de modo que el licenciario dependa de ellas para lograr mejoras y un funcionamiento exitoso. Por último, si no se elige de manera adecuada el licenciario, se dañará el nombre y el prestigio de la empresa.

Existen dos variaciones de la licencia: el *ensamblaje bajo contrato* y la *fabricación bajo contrato*. Estas representan formas alternas de generar un producto dentro del país extranjero. Con la fabricación bajo contrato, una empresa nacional acuerda con una extranjera la fabricación de productos según especificaciones establecidas. Luego, el producto se vende en el país externo o regresa al país de origen. Con el ensamblaje bajo contrato, la empresa nacional acuerda con su homóloga extranjera el ensamblaje (no la fabricación) de partes y componentes que se envían a dicho país. En ambos casos, la ventaja para el país externo es el empleo de su gente y la empresa nacional se beneficia de los salarios más bajos que se pagan en el país extranjero.

La fabricación y el ensamblaje bajo contrato en los países en vías de desarrollo resultan controversiales en las industrias de juguetes, textiles y del vestido, puesto que están documentadas las prácticas de condiciones deficientes de trabajo, baja remuneración y trabajo infantil. Sin embargo, estos procedimientos produjeron beneficios económicos en Taiwan, donde se produce 55% de las computadoras portátiles del mundo.<sup>38</sup>

McDonald's emplea franquicias como estrategia de entrada a un mercado, y alrededor de 70% de las ventas de la empresa provienen de operaciones fuera de Estados Unidos. Observe que los arcos dorados están en un lugar destacado, un aspecto de su promesa de marca global.

**McDonald's**

[www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)



<sup>36</sup> Basado en una entrevista con Pamela Viglielmo, directora de marketing internacional, Fran Wilson Creative Cosmetics; y “Foreign Firms Think Their Way into Japan”, [www.successtories.com/nikkei](http://www.successtories.com/nikkei) (descargado el 24 de marzo de 2003).

<sup>37</sup> *Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports* (Washington, DC: International Trade Administration, octubre de 2008).

<sup>38</sup> “Made in Taiwan”, *Forbes*, 2 de abril de 2001, pp. 64-66.

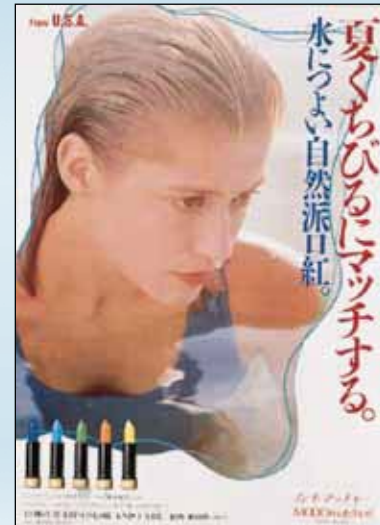
# Temas de marketing >>> habilidad empresarial

## Cosméticos creativos y marketing de exportación creativo en Japón

¿Cómo consigue vender 1.5 millones de lápices labiales cada año en Japón una empresa estadounidense de cosméticos de tamaño mediano? Fran Wilson Creative Cosmetics atribuye su éxito a sus productos de alta calidad, publicidad eficaz y un novedoso programa de marketing de exportación. El colorante para labios Moodmatcher de la empresa se ofrece en verde, anaranjado, plateado, negro y otros seis colores que cambian a un tono rosa, coral o rojo, dependiendo de la química de la mujer cuando se lo aplica.

La empresa no vende a tiendas departamentales. Según un portavoz de la empresa, "Shiseido y Kanebo (dos empresas japonesas de cosméticos grandes) mantienen fuera de las principales tiendas departamentales las otras empresas japonesas o marcas importadas". Más bien, la empresa vende su lápiz labial Moodmatcher por medio de distribuidoras japonesas que llegan a 40 mil salones de belleza de Japón.

¿Y cuál es el resultado? La empresa, con sus astutas distribuidoras japonesas, representa 20% de las exportaciones anuales de empresas de cosméticos estadounidenses de lápices labiales a Japón.



La empresa conjunta del Grupo Strauss con Pepsi-Co comercializa Cheetos de Frito-Lay, Ruffles, Doritos y otros refrigerios en Israel.

**Strauss Group**  
[www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com)

Una tercera variación es la *franquicia*. Es una de las estrategias de entrada en el mercado de más rápido crecimiento. En todo el mundo existen más de 75 mil franquicias de empresas estadounidenses. Entre ellas, las de bebidas gaseosas, hoteles, ventas al menudeo, comida rápida y renta de automóviles, además de diversos servicios comerciales. McDonald's es una franquicia global destacada. Con alrededor de 18 500 unidades fuera de Estados Unidos, cerca de 66% de sus ventas provienen de operaciones en el extranjero.<sup>39</sup>

### Empresas conjuntas

Cuando una empresa extranjera y una local se unen para crear un negocio local, se forma una **empresa conjunta**. Estas dos empresas comparten propiedad, control y ganancias de la nueva compañía. Por ejemplo, Elite Food es una empresa conjunta entre Elite Industries Ltd., y PepsiCo para vender Cheetos, Ruffles, Doritos y otras frituras de Fritos-Lay en Israel.<sup>40</sup>

Las ventajas de esta opción son dobles. Primero, tal vez una empresa no cuente con los recursos financieros, físicos o administrativos para ingresar por sí misma a un mercado externo. La empresa conjunta entre Ericsson, firma sueca de telecomunicaciones, y CGCT, fabricante francés de interruptores, les permitió ganarle a AT&T un contrato por 100 millones de dólares en Francia. La tecnología y el dinero de Ericsson, combinados con el conocimiento del mercado francés de CGCT, les ayudó a conseguir el contrato que ninguna de ellas habría obtenido por sí sola. Segundo, es posible que un gobierno solicite o fomente con firmeza una empresa conjunta antes de permitir que una compañía extranjera ingrese a su mercado. Por ejemplo, en China, gigantes internacionales como Procter & Gamble, Starbucks y General Motors operan por completo o en parte a través de empresas conjuntas.

Las desventajas surgen cuando las dos empresas difieren sobre las políticas o cursos de acción de su empresa conjunta o cuando los obstáculos de la burocracia gubernamental echan por tierra el esfuerzo. Por ejemplo, las empresas estadounidenses a menudo prefieren reinvertir las ganancias obtenidas, en tanto algunas empresas extranjeras tal vez deseen gastarlas. O la extranjera quizá pretenda regresar las utilidades obtenidas a su país, mientras la empresa local o su gobierno se oponen a esto. Este es el problema que enfrentan en la actualidad muchas sociedades potenciales en Europa oriental, Rusia, Latinoamérica y el sur de Asia.

<sup>39</sup> McDonald's 2006 Annual Report.

<sup>40</sup> "About Us", [www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com) (descargado el 15 de marzo de 2011).





Nestlé efectuó una considerable inversión directa en la elaboración de helados, en China, para producir sus marcas globales como Drumstick. Nestlé opera 26 fábricas en China.

**Nestlé Company**  
[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## Inversión directa

El mayor compromiso que una empresa establece cuando ingresa en el mercado global es la **inversión directa**, lo cual implica que una firma nacional realiza inversión real y posee una subsidiaria o división extranjera. Entre los ejemplos de inversión directa están la planta de Nissan, situada en Smyrna, Tennessee, que produce camiones de carga, y la fábrica de Mercedes-Benz, establecida en Vance, Alabama, que produce el vehículo de uso general mediano de Daimler Chrysler. Asimismo, muchas empresas globales de Estados Unidos utilizan este modo de entrada. Reebok ingresó en Rusia al crear una subsidiaria conocida como Reebok Russia.

Para muchas empresas, la inversión directa suele venir después de una de las otras tres estrategias de entrada en el mercado.<sup>41</sup> Por ejemplo, FedEx y UPS entraron en China mediante empresas conjuntas con compañías locales. Más adelante, cada una adquirió a su socia y convirtió sus operaciones chinas en una división. Después del éxito de su estrategia de exportación europea y asiática, Harley-Davidson en la actualidad opera subsidiarias propias de marketing y ventas en Alemania, Italia, Reino Unido y Japón, entre otros países.

Entre las ventajas de la inversión directa se incluyen ahorros de costos, mejor comprensión de las condiciones del mercado local y menores restricciones locales. Las empresas que ingresan en mercados extranjeros por la inversión directa consideran que esas ventajas compensan los compromisos financieros y los riesgos implícitos.

### repaso de conceptos

8. ¿Qué modo de entrada aplicaría una empresa si no tiene experiencia previa en el mercado global?
9. ¿Qué diferencia hay entre la licencia y una empresa conjunta?

## PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING MUNDIAL

OA4

La elección de una estrategia de entrada en el mercado constituye un primer paso necesario para una empresa en el momento de unirse a la comunidad de empresas globales. El siguiente paso comprende la desafiante tarea de diseñar, ejecutar y controlar los programas de marketing en todo el mundo.

Los mercadólogos globales exitosos estandarizan sus programas de marketing cuando es posible y los personalizan en caso necesario. El grado de estandarización y personalización suele basarse en un cuidadoso análisis del ambiente global, complementado con juicios basados en la experiencia y la investigación de mercado.

### Estrategias de producto y promoción

Las empresas globales poseen cinco estrategias para vincular los productos con sus esfuerzos de promoción para los mercados globales. Como se muestra en la [figura 7.6](#), las estrategias se centran en si la empresa extiende o adapta su mensaje de producto y promoción a los consumidores de diferentes países y culturas.

Existen tres maneras de vender un producto en el ámbito global: 1) de la misma forma que en su mercado nacional, 2) con algunas adaptaciones o 3) como un producto totalmente nuevo.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>“FedEx Expands Reach in China with Buyout of Joint Venture”, *The Wall Street Journal*, 25 de enero de 2006; [www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com) (descargado el 10 de enero de 2009).

<sup>42</sup>Este análisis se basa en Keller, *Strategic Brand Management*, pp. 709-710; Todd J. Gillman, “Chip Off the Old Block”, *Dallas Morning News*, 30 de julio de 2006, pp. 1A, 22A; “Machines for the Masses”, *The Wall Street Journal*, 9 de diciembre de 2003, pp. A19, A20; “The Color of Beauty”, *Forbes*, 22 de noviembre de 2000, pp. 170-176; “It’s Goo, Goo, Goo, Goo Vibrations at the Gerber Lab”, *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 1996, pp. A1, A6; Donald R. Graber, “How to Manage a Global Product Development Process”, *Industrial Marketing Management*, noviembre de 1996, pp. 483-498; Herbig, *Handbook of Cross-Cultural Marketing*.

**FIGURA 7-6**

Cinco estrategias del producto y su promoción para el marketing global se basan en la extensión o adaptación de los mensajes de producto y promoción de una empresa a los consumidores en las diversas naciones y culturas.



1. *Extensión del producto.* La venta del mismo producto en otros países constituye una estrategia de extensión del producto. Es adecuada en artículos como Coca-Cola, hojas de afeitar Gillette, goma de mascar Wrigley, pantalones de mezclilla Levi's, electrónicos Sony, motocicletas Harley-Davidson, ropa y calzado Nike, y teléfonos celulares Nokia. Como regla general, una extensión del producto parece funcionar mejor cuando el mercado meta de consumidores para el producto es similar entre países y culturas, es decir, cuando los consumidores tienen los mismos deseos, necesidades y usos para el producto.
2. *Adaptación del producto.* El hecho de cambiar de alguna manera el producto para hacerlo más apropiado para el clima, o las preferencias, del consumidor de un país representa una estrategia de adaptación del producto. Exxon vende diferentes mezclas de gasolina basadas en el clima de cada país. Frito-Lay produce y vende sus papas fritas en Rusia, pero nadie espera que sepan igual que las de Estados Unidos. Los rusos prefieren papas fritas con sabor a lácteos, carne y mariscos. El alimento para bebé de Gerber existe en diferentes modalidades en varios países. La carne con verduras y conejo es uno de los alimentos favoritos en Polonia. Las sardinas con arroz son populares en Japón. La fórmula del maquillaje de Maybelline se adapta, en los laboratorios, a los tipos de piel y al clima locales en todo el mundo, como el rimel específico de Asia que no se escurre durante la temporada de lluvias.
3. *Inventación de producto.* En forma alterna, las empresas inventan productos del todo nuevos que se diseñan para satisfacer necesidades comunes en diferentes países. Esto fue lo que hizo Black & Decker con su linterna eléctrica flexible Snake Light. Este producto se creó para solucionar una necesidad global de iluminación portátil. Pronto se volvió uno de los más vendidos en América del Norte, Europa, Latinoamérica y Australia; además, es el producto nuevo más exitoso, desarrollado por Black & Decker. Asimismo, Whirlpool desarrolló una lavadora de ropa, automática y compacta, especial para familias de países en desarrollo con ingresos familiares de dos mil dólares al año. La lavadora Ideale es de colores brillantes porque suele colocarse en la sala de los hogares, no dentro de un cuarto de lavado (que no existe en las casas en muchos países en desarrollo).

En todo el mundo se utiliza un mensaje promocional idéntico para las estrategias de extensión y adaptación del producto. Gillette emplea el mismo mensaje global para sus artículos de tocador: "Gillette: lo mejor que un hombre puede tener". Por otro lado, aunque Exxon adapta su gasolina a los diferentes países, el mensaje de promoción se mantiene intacto: "Ponga un tigre en su tanque".

Las empresas globales también adaptan su mensaje promocional. Por ejemplo, se vende el mismo producto en muchos países, aunque la publicidad es distinta. Así, L'Oreal, una vendedora francesa de productos de salud y belleza, introdujo su marca Golden Beauty de artículos protectores de los rayos solares mediante su subsidiaria Helena Rubenstein en Europa occidental con una *estrategia de adaptación de comunicación*. Luego de reconocer que existen diferencias culturales y de motivos de compra relacionadas con el bronceado y cuidado de la piel, la publicidad de Golden Beauty ofrece el bronceado oscuro para los europeos del norte, la protección de la piel para evitar arrugas entre los europeos latinos y la piel sana para los europeos que viven junto al mar Mediterráneo, aunque los productos son iguales.



Gillette presenta el mismo mensaje global donde es posible, como se aprecia en los anuncios de Gillette for Women Venus para Estados Unidos, México y Francia.

**The Gillette Company**  
[www.gillette.com](http://www.gillette.com)

**QR 7-4**  
**Nescafé China**  
**Video**



Otras empresas utilizan una *estrategia de adaptación doble* al modificar tanto los productos como los mensajes de promoción. Nestlé hace esto con su Nescafé. Este producto se comercializa con varias mezclas y campañas de promoción para satisfacer las preferencias del consumidor en diferentes países.

Por ejemplo, Nescafé, la marca de café más extendida en el mundo, suele hacer hincapié en el gusto, el aroma y la calidez de los momentos compartidos en su publicidad mundial. Sin embargo, Nescafé en Tailandia se anuncia como un producto que ayuda a relajarse de las presiones de la vida cotidiana.

Estos ejemplos ilustran una regla simple aplicada en la actualidad por las empresas globales: la estandarización de las estrategias de producto y promoción siempre que sea posible y su adaptación cada vez que sea necesario. Este es el arte del marketing global.<sup>43</sup>

## Estrategia de distribución

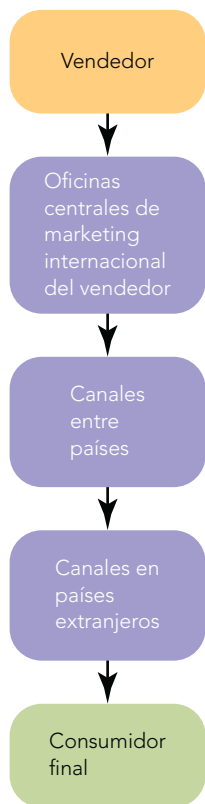
La distribución es de vital importancia en el marketing global. La disponibilidad y calidad de los minoristas y mayoristas, además de la infraestructura de transporte, comunicación y almacenamiento, suelen depender de la etapa de desarrollo económico de un país. En la [figura 7-7](#), se esboza el proceso que sigue un producto fabricado en un país para llegar a su destino en otro. El primer paso implica al vendedor; sus oficinas centrales son el punto de inicio y tienen la responsabilidad de la distribución exitosa al consumidor final.

El siguiente paso es el canal entre dos países, es mover el producto de un país a otro. Entre los intermediarios que se encargan de esta responsabilidad se incluyen compradores en un país extranjero, mayoristas independientes que compran y venden el producto o agentes que unen a compradores y vendedores.

Una vez que el producto llega al país extranjero, entran en funcionamiento los canales de distribución de ese país. Estos canales son muy grandes o sorprendentemente cortos, lo cual depende de la línea de producto. En Japón, el pescado fresco pasa por tres intermediarios antes de llegar al establecimiento de ventas al menudeo. En cambio, los zapatos pasan por un solo intermediario. En otros casos, el país anfitrión ni siquiera participa en el canal. En Filipinas, Procter & Gamble vende su jabón tocando puertas porque no hay otras opciones en muchas partes de ese país. Dell tuvo que modificar su canal de marketing directo que en principio destacaba compras telefónicas y en línea en China. En la actualidad, Dell comercializa sus computadoras personales y accesorios a través de Gome, el minorista de productos electrónicos para el hogar más grande de China.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Jagdish N. Sheth y Atul Parvatiyar, "The Antecedents and Consequences of Integrated Global Marketing", *International Marketing Review* 18, núm. 1, 2001, pp. 16-29. Ve también D. Szymanski, S. Bharadwaj y R. Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octubre de 1993, pp. 1-17.

<sup>44</sup> "In China, Dell Needs to Reach Consumers", *China Economic Review*, 20 de noviembre de 2007.



**FIGURA 7-7**  
Los canales de distribución en el marketing global suelen ser extensos y complejos.

## Estrategia del precio

Las empresas globales también encuentran retos al determinar una estrategia de precio como parte de su esfuerzo de marketing global. Algunos países, incluso los que participan en acuerdos de libre comercio, imponen importantes restricciones competitivas, políticas y legales a los precios de las empresas globales. Por ejemplo, las autoridades antimonopolios de Alemania prohibieron a Walmart vender algunos artículos a un precio menor de su costo para atraer a los compradores. Sin esta práctica, Walmart no pudo competir con las tiendas de descuento alemanas. Este y otros factores hicieron que Walmart abandonara Alemania en 2006, después de ocho años sin utilidades.<sup>45</sup> Desde luego, factores económicos como costos de producción, ventas y aranceles, además de los gastos de transporte y almacenaje, también afectan las decisiones globales de precio.

Los precios demasiado bajos o altos producen consecuencias lamentables. Cuando en un país son muy bajos, es posible que a las empresas se les acuse de **dumping**, práctica sujeta a castigos y multas graves. Ocurre **dumping** cuando la empresa vende un producto en un país extranjero por debajo del precio local o de su costo real. Esto suele suceder cuando una empresa desea obtener una participación en el mercado y establece sus precios en un nivel competitivo. Otra razón es que los productos vendidos son sobrantes o no es posible venderlos en el ámbito nacional, por lo cual representan una carga para la empresa. Tal vez esta se contente con venderlos casi a cualquier precio. Un ejemplo de este caso fue la reciente disputa comercial que sostuvieron los productores de manzanas de Estados Unidos y México. Las autoridades de comercio mexicanas reclamaron que los agricultores estadounidenses estaban vendiendo sus rojas y deliciosas manzanas golden por debajo del costo real de producción. Impusieron un arancel de 101% en las manzanas, lo cual produjo una importante caída en las exportaciones estadounidenses de ese producto. En las negociaciones posteriores se estableció un precio base para las manzanas de dicho país vendidas en México.<sup>46</sup>

Cuando las empresas venden sus productos a precios muy altos en algunos países, pero competitivos en otros, se enfrentan con un problema de **mercado gris** (al que también se le denomina *importación paralela*). Este consiste en la venta de productos por canales de distribución no autorizados.<sup>47</sup> El mercado gris sucede cuando los individuos compran productos en un país a más bajo precio mediante un minorista autorizado del fabricante, luego los envían a países donde los precios son más elevados y los venden por debajo del precio al menudeo sugerido por el fabricante por medio de vendedores no autorizados. Muchos productos conocidos se venden a través de mercados grises, a saber: relojes Seiko, perfumes Chanel y automóviles Mercedes Benz. En Estados Unidos, la importación paralela es legal; en la UE no lo es.

### repaso de conceptos

10. Los productos se venden en el mercado global de tres maneras. ¿Cuáles son?
11. ¿Qué es el *dumping*?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Describa la naturaleza y el alcance del comercio mundial desde una perspectiva global y sus implicaciones para su país.

Una perspectiva global del comercio mundial considera las exportaciones e importaciones como flujos económicos complementarios: las importaciones de un país afectan sus exportaciones y viceversa. Los flujos del comercio mundial que fluyen desde y hacia un país reflejan las interdependencias de la demanda y el abasto de artículos entre países e industrias. Los cuatro importadores más grandes de bienes y servicios de Estados Unidos son Canadá, China, México y Japón. Estados Unidos importa más artículos de los que exporta.

Cuatro principales tendencias influyeron en el panorama del marketing mundial durante la década pasada. Primero, hubo una disminución gradual del proteccionismo económico en los países; esto llevó a una reducción en aranceles y cuotas. Segundo, se dio una creciente integración económica y un comercio libre entre las naciones, lo cual se reflejó en la creación de la UE y el TLCAN. Tercero, existe una competencia mundial entre empresas mundiales para clientes mundiales, lo que ocasiona que las empresas adopten estrategias de marketing mundial y promuevan marcas mundiales. Y, por último, surgió un espacio de mercado mundial interconectado que usa la tecnología de internet como herramienta para el intercambio de bienes, servicios e información a escala mundial.

<sup>45</sup> “With Profits Elusive, Wal-Mart to Exit Germany”, *The Wall Street Journal*, 29 de julio de 2006, pp. A1, A6.

<sup>46</sup> “Rotten Apples”, *Dallas Morning News*, 7 de abril de 1998, p. 14A.

<sup>47</sup> Para un análisis a profundidad de los mercados grises, vea Kersi D. Antia, Mark Bergen y Shantanu Dutta, “Competing with Gray Markets”, *Sloan Management Review*, otoño de 2004, pp. 63-69.



**OA2** *Describe los factores ambientales que moldean los esfuerzos del marketing global.*

Tres factores ambientales básicos moldean los esfuerzos del marketing global. Primero, existen factores culturales, entre ellos valores, costumbres, símbolos culturales e idioma. Los factores económicos también moldean los esfuerzos del marketing global.

Algunos son la etapa del desarrollo y la infraestructura económica de un país, los ingresos y el poder de compra de los consumidores, y las tasas de cambio monetarias. Por último, los factores político-regulatorios de una región del mundo crean un clima favorable o no para los esfuerzos del marketing global.

**OA3** *Nombre y describa los enfoques alternos que emplean las empresas para entrar en los mercados globales.*

Las empresas tienen cuatro métodos alternos para entrar en los mercados globales. Estos son exportaciones, licencias, empresas conjuntas (*joint venture*) e inversión directa. La exportación implica producir bienes en un país y venderlos en otro. Bajo una licencia, una empresa ofrece el derecho de propiedad intelectual sobre una marca registrada como patente, secreto comercial o artículo

de igual valor a cambio de regalías o una cuota. En una empresa conjunta, una empresa extranjera y una local invierten juntas para crear un negocio local. La inversión directa implica que una empresa local en realidad invierta en y posea una subsidiaria o división en el extranjero.

**OA4** *Explique la diferencia entre estandarización y personalización cuando las empresas preparan programas de marketing en el ámbito mundial.*

Las empresas eligen entre estandarización y personalización al preparar programas de marketing en el ámbito mundial. La estandarización significa que todos los elementos del programa de marketing son iguales en todos los países y culturas. La personalización significa que uno u más elementos del programa de marketing se adaptan para cubrir las necesidades o preferencias de los consumidores en un país o cultura específicos. Los mercadólogos globales aplican una regla simple al preparar programas de marketing a escala mundial: en lo posible, estandarizan los programas de marketing y los personalizan cuando es necesario.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**alianzas estratégicas** p. 171

**análisis transcultural** p. 174

**aranceles** p. 167

**balanza comercial** p. 165

**base de la pirámide** p. 178

**competencia global** p. 171

**consumidores globales** p. 172

**costumbres** p. 175

**cuota** p. 168

**dumping** p. 188

**empresa conjunta** p. 184

**estrategia de marketing global** p. 172

**estrategia de marketing**

**multinacional** p. 172

**etnocentrismo del consumidor** p. 177

**inversión directa** p. 185

**ley de espionaje económico** p. 164

**ley de prácticas corruptas en el**

**extranjero (1977)** p. 175

**marca global** p. 172

**mercado gris** p. 188

**microfinanzas** p. 179

**Organización Mundial de Comercio** p. 168

**permuta** p. 164

**producto interno bruto** p. 165

**proteccionismo** p. 167

**semiótica** p. 175

**símbolos culturales** p. 175

**tipo de cambio monetario** p. 180

**traducción inversa** p. 177

**valores** p. 174

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Qué significa esta frase?: “Las cuotas son un impuesto oculto sobre los consumidores, en tanto que los aranceles son uno muy obvio.”

**2** ¿El efecto de retroalimentación comercial influye a largo o a corto plazo sobre los flujos comerciales mundiales? Explique su respuesta.

**3** Se considera que Estados Unidos es líder global en el desarrollo y marketing de productos farmacéuticos y que Merck & Co., de Nueva Jersey, es líder en ventas de medicamentos de prescripción. ¿Cómo explicaría esta situación basada en el análisis del texto sobre la ventaja competitiva de las naciones?

**4** ¿Cuán exitoso sería un comercial de televisión en Japón en el que se presentara a un esposo que sorprende a su mujer en su tocador en el día de San Valentín con una pequeña caja de chocolates con cuatro dulces? ¿Por qué?

**5** Como principiante en marketing global, ¿cuál alternativa de estrategia de entrada en el mercado global elegiría? ¿Por qué? ¿Qué otras opciones posee para entrar en el mercado global?

**6** Coca-Cola se vende en todo el mundo. En algunos países posee sus propias plantas de embotellado; en otros firmó contratos con concesionarios o estableció empresas conjuntas. Al seleccionar un concesionario, ¿cuáles factores habrá que considerar?

### Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing implica alcanzar a los clientes globales fuera de su país? Si la respuesta es no, siga leyendo y no incluya un elemento global en su plan.

Si responde de manera afirmativa, trate de identificar:

**1** Qué funciones de su producto son en particular importantes para sus consumidores potenciales.

**2** En qué países viven estos clientes potenciales.

**3** Los problemas de marketing especiales relacionados con tratar de ponerse en contacto con ellos.

Contestar estas preguntas le ayudará a desarrollar con mayor detalle las estrategias de la mezcla de marketing que se describen en los capítulos siguientes.

## Caso en video 7 Tiras nasales Breathe Right: iniciativa de venta global\*

### QR 7-5 Breathe Right Video Case



“Es ingenuo tratar lo ‘internacional’ como un solo mercado grande, sobre todo con un producto OTC”, explica Marti Morfitt, presidenta y directora de CNS, la empresa que fabrica las tiras nasales Breathe Right®. “Existen muchos mercados singulares y separados, y se requiere un conocimiento local para comprender la dinámica de cada uno y así atenderlo con eficacia.”

“OTC” significa productos médicos de venta libre, como la aspirina o el jarabe para la tos, que los clientes compran sin una receta médica. Las tiras nasales Breathe Right califican como un producto OTC. Pero eso no significa que no exista una gran cantidad de tecnología y ciencia médica detrás de ellas.

Las tiras nasales Breathe Right son innovadoras telas adhesivas con muelles patentados en su interior que, al fijarse a la nariz, abren los conductos nasales y facilitan la respiración. Las tiras Breathe Right se usan por diversas razones, todas relacionadas con respirar mejor por la nariz: atletas que desean mejorar su rendimiento (en particular cuando usan protectores bucales), roncadores (y sus parejas) que esperan pasar una buena noche de sueño, y pacientes con alergia, sinusitis y resfriados que buscan alivio para su nariz congestionada.

## CÓMO SURGIERON

Bruce Johnson inventó las tiras Breathe Right. Él sufría congestión nasal crónica. A veces colocaba pajillas o sujetapapeles en su nariz para mantener abiertos sus conductos nasales. Terminó por obtener un prototipo del diseño de la tira Breathe Right. Luego llevó el modelo a CNS, que reconoció su potencial de venta. CNS solicitó una autorización de las tiras a la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos con la premisa de que aliviaban los ronquidos y la congestión nasal.

CNS, una pequeña empresa, tenía un presupuesto de marketing limitado, pero logró el golpe publicitario que necesitaba cuando Jerry Rice, receptor abierto de los 49's de San Francisco, utilizó una de las tiras en la televisión estadounidense cuando su equipo ganó el Súper Tazón de 1995. La demanda de las tiras aumentó en gran medida.

“Lo que en realidad ayudó a las ventas de las tiras Breathe Right fue que CNS había hecho un trabajo muy eficaz al entregar muestras a los medios de noticias y de deportes”, explica Morfitt. “Cuando las personas preguntaban ‘¿qué es esa cosa extraña sobre su nariz?’, los reporteros mencionaban que la tira era un producto eficaz para todos. Y un negocio de 1.4 millones de dólares se convirtió en uno de 45 millones en sólo un año”, relata Morfitt.

## LA DECISIÓN DE VOLVERSE INTERNACIONAL

Cuando aumentaron el conocimiento y el uso en Estados Unidos, CNS comenzó a recibir preguntas de personas en otros países acerca de dónde podían comprar las tiras. En 1995, CNS decidió



aprovechar la ventaja del interés global y llevar las tiras Breathe Right al mercado internacional.

¿En qué países eligió CNS introducir las tiras Breathe Right? “Nos concentramos en países que tienen un mercado OTC grande, un gasto per cápita alto en el mercado OTC y perspectivas futuras de crecimiento”, cuenta Kevin McKenna, vicepresidente internacional en CNS. Todos estos factores se relacionan con el tamaño del mercado. “Pero la verdadera clave para triunfar en un mercado es un socio local emprendedor con capacidad para culminar la distribución y las ventas.”

## LA IMPORTANCIA DE LOS SOCIOS LOCALES

Los cambios dinámicos en el mercado mundial durante los últimos 30 años han influido en las oportunidades de ventas globales de las tiras Breathe Right. Algunas tendencias importantes son una mayor disponibilidad de productos OTC que antes solo se obtenían con receta y un aumento mundial en la automedicación, fomentada por los crecientes costos de la atención médica. Además, los productos OTC se han extendido más allá de los límites tradicionales de las farmacias hasta alcanzar las tiendas de abarrotes y otros canales; así, el farmacéutico ha pasado de ser un profesional médico a un experto en venta y marketing de productos OTC para los consumidores.

Asimismo, ocurrieron cambios en CNS. Cuando Morfitt se unió a esta empresa, en 1998, comenzó a integrar un nuevo grupo administrativo con amplia experiencia en el marketing de artículos empacados para el consumidor, tanto en Estados Unidos como en otros países. CNS comenzó a buscar socios internacionales “ambiciosos” que aportaran más conocimientos de los mercados locales y capacidad de venta directa que los socios anteriores. Morfitt también quería socios con un espíritu emprendedor comprobado que coincidiera con el de la nueva administración.

El socio de la empresa en Italia, BluFarm Group, emplea su conocimiento local y sus habilidades de venta directa para enseñar a los farmacéuticos cómo aumentar las ventas de tiras Breathe Right en sus tiendas. En Italia, y en gran parte de Europa, los

\*CNS: Breathe Right® Strips: Mary L. Brown preparó este caso, a partir de las entrevistas realizadas a Kevin McKenna, vicepresidente internacional, y a Nick Naumann, gerente sénior de servicios de marketing de CNS, Inc.

productos OTC, como antiácidos, aspirina y tiras nasales, suelen colocarse detrás de los mostradores de la farmacia y, por eso, no están a la vista del público. La única manera de obtener un producto es que el cliente lo pida por su nombre. BluFarm Group reconoció la importancia de la publicidad dentro de la tienda y la ejecución de las ventas para dar a conocer el producto, de modo que preparó materiales de punto de venta —como exhibidores para escaparates y mostradores—, a fin de que los clientes supieran que allí se vendían tiras Breathe Right. “La destreza de BluFarm para dar a conocer a los clientes las tiras Breathe Right mientras recorrían la tienda generó resultados benéficos para CNS, BluFarm, farmacéuticos y clientes”, afirma McKenna.

“La colaboración con un socio local experimentado ayuda a superar las sorpresas en los mercados globales”, dice Nick Naumann, gerente de comunicaciones de marketing en CNS. Una sorpresa: los códigos universales de producto (UPC, siglas de *universal product codes*) en los empaques no son “universales”, sólo se utilizan en Estados Unidos y Canadá. “Se requiere de varias semanas a seis meses, o más, para que el gobierno de otro país apruebe diferentes formas de estos códigos”, explica Naumann.

Incluso los mismos colores de empaque no funcionan en todo el mundo. Las investigaciones realizadas con consumidores de Estados Unidos revelaron que éstos querían paquetes más oscuros a fin de insinuar el uso de tiras en la noche para personas que roncan o padecen congestión nasal. “‘Muy deprimente y negativo’ nos dijeron los consumidores asiáticos y europeos”, dice Naumann. Las tiras Breathe Right en esos países tienen una apariencia más ligera y fresca que en Estados Unidos para transmitir el sentimiento de apertura que se obtiene de las tiras nasales.

## ADMINISTRACIÓN DEL CRECIMIENTO GLOBAL

En la actualidad, las tiras Breathe Right se venden en más de 25 países. Para asegurar que la marca Breathe Right siga cumpliendo sus expectativas de crecimiento, CNS emplea ahora un método de tres etapas para penetrar y desarrollar mercados nuevos:

- *Etapa 1: Explorar/probar el concepto.*
  - Emplear criterios de selección para identificar mercados de alto potencial.
  - Identificar socios potenciales.
  - Validar el concepto con investigación.



- Desarrollar una estrategia y lanzar un mercado de prueba.
- *Etapa 2: Establecer el producto.*
  - Penetrar en el mercado.
  - Refinar los mensajes para el mercado local.
  - Evaluar la sociedad (socio) y las estrategias de marketing.
- *Etapa 3: Administrar el producto.*
  - Lograr sustentabilidad/rentabilidad.
  - Aprovechar el producto nuevo y las nuevas oportunidades de uso.

En general, este método inicia con lo que funciona en Estados Unidos, se extiende a mercados nuevos y pone mucha atención en las necesidades y costumbres locales. Durante las tres etapas, CNS efectúa investigación de mercados y realiza proyecciones financieras.

Como se aprecia en la figura, en cada etapa del proceso de desarrollo del mercado, el producto debe cumplir una meta de desempeño para pasar a la etapa siguiente. Una vez que las tiras nasales se han establecido en un país, se fijan las bases y los socios internacionales pueden introducir otros productos Breathe Right.

## UNA MIRADA AL FUTURO

“Creemos que la marca Breathe Right tiene un enorme potencial, tanto localmente como en todo el mundo”, dice Morfitt. “Sobrevenirá un crecimiento de la expansión adicional de las tiras nasales Breathe Right y de otras extensiones de la línea para mejorar la respiración sin medicamentos”, concluye Morfitt.

### Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que CNS lleve sus tiras Breathe Right a los mercados internacionales?
- 2 ¿Cuáles son las ventajas de CNS por: a) emplear su proceso en tres etapas para entrar en nuevos mercados globales y b) tener criterios específicos para avanzar por las etapas?
- 3 Con los criterios de CNS y lo que usted sabe, ¿cuáles países deben tener la máxima prioridad para CNS?
- 4 ¿A qué segmento de mercado de usuarios potenciales de las tiras Breathe Right se dirigiría usted al entrar en nuevos mercados?
- 5 ¿En qué variables de la mezcla de marketing cree CNS que debe hacer más hincapié para tener éxito en el ámbito global? ¿Por qué?

# Un mercado en crecimiento: la mayonesa en Chile\*

## INTRODUCCIÓN

La mayonesa es una salsa fría que puede considerarse como la más popular del mundo. Fue masificada gracias a la comida rápida. Sus orígenes se remontan a 1756, durante la guerra de los siete años, cuando las tropas francesas tomaron el fuerte de Saint Philip, al mando del cardenal y duque de Richelieu en el puerto de Mahón, en la isla de Menorca, España. La historia narra que Richelieu, después de la victoria, mandó preparar un banquete para festejar y su chef incluyó una nueva salsa que llevaba aceite de oliva y huevos, dado que fueron los únicos ingredientes que encontró en la isla. Esta salsa fue llamada *mahonnaise* haciendo alegoría a su lugar de origen, al popularizarse su nombre se convirtió en *mayonnaise*, y se castellanizó como mayonesa. Pero existen otros historiadores que señalan que su origen es español, indicando que Richelieu probó por primera vez esta salsa en la isla de Menorca, España.

La mayonesa, en sus orígenes, se preparaba en forma manual, batiendo sin parar yemas de huevo e incorporando muy lentamente aceite, en forma de un chorro fino y constante. La gran desventaja que tiene esta preparación es la necesaria refrigeración para su mantenimiento, dado que de lo contrario puede provocar enfermedades estomacales.

La mayonesa de producción casera no debe almacenarse en sitios muy calientes ya que perdería su consistencia, pero tampoco en sitios demasiado fríos puesto que la mezcla se funde; el correcto almacenamiento es en lugares frescos con temperaturas entre 18 y 22°C.

Se emplea como acompañamiento de carnes, pescados, mariscos y hortalizas, así como de diversos alimentos prepa-

rados, por ejemplo: ensaladas, hamburguesas, *hot dogs*, sándwiches, pastas, papas fritas, entre otros.

## LA MAYONESA EN EL SIGLO XXI

En los últimos años, la mayonesa industrializada se ha convertido en un producto de consumo masivo en los hogares del mundo. Este cambio de comportamiento de los consumidores se debe a su búsqueda por la satisfacción de las necesidades como:

- mayor preocupación por su salud
- ahorro de tiempo (compra de productos preparados)
- mayor accesibilidad en su compra
- actitud más activa en relación con la información que requiere para sus decisiones de compra.

Lo anterior se transformó en una excelente oportunidad para las empresas que, gracias a la innovación y mejora continua,

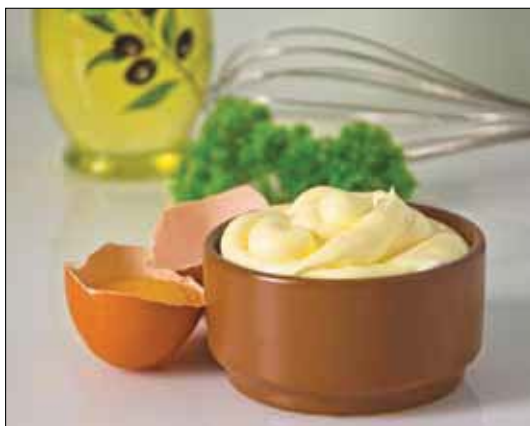
introdujeron nuevos productos al mercado, incorporando contenidos, formatos y sabores, y generando nuevas propuestas destinadas a los requerimientos de los distintos tipos de consumidores.

## LA MAYONESA EN CHILE

Se estima que en la década de 1980 la mayonesa de producción industrial entró a Chile, impulsada por el auge de la comida rápida y el uso de envases que le aportaban mayor durabilidad a la salsa.

### La industria

**Actores relevantes** En los últimos años, no solo aumentó el consumo en volumen y valor de la mayonesa, también creció la cantidad de actores que participan de este mercado. Efectivamente, durante 2008, el *market share* se desglosaba de la siguiente manera:



Descubra cómo ha cambiado la percepción de los consumidores de mayonesa, un producto creado en el siglo XVIII.

\* Caso didáctico elaborado por Carolina Nicolás Alarcón, Ph.D (c), Universidad de Barcelona, Profesor-Investigador, Universidad Santo Tomás, Chile y Alexis Gutiérrez Caques, Master en Administración y Gestión, Universidad Católica Lovaina, Bélgica, Profesor-Investigador, Universidad Santo Tomás, Chile.



Empresa	Marca: fabricante/ distribuidor	Marca	Participación de mercado en valor
Unilever	Fabricante	Hellmann's Regular Hellmann's Light Hellmann's Libre de Colesterol Hellmann's Limao Hellmann's New Taste Hellmann's Foods Hellmann's Sabores Especiales Click JB	66.8%
Nestlé	Fabricante	Maggi Regular y Light	13.6 %
Wasil	Fabricante	Wasil	2.9 %
Kraft	Fabricante	Kraft Regular y Light	3.5%
Juan Bas	Fabricante	Juan Bas	0.2%
Wall Mart	Marcas propias/Distribuidor	Acuenta y Lider	5.4%
Cencosud	Marcas propias/Distribuidor	Jumbo	5%
Otras	Marcas propias/Distribuidor		0.3%
Otros fabricantes	Fabricante		2.3%

Fuente: Elaboración de los autores del caso.

**Aspecto legal** En el ámbito legal en Chile, existe la Ley-19496, que “establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores”, modificada por última vez en 2004, en la que se destaca: “la seguridad en el consumo de bienes o servicios, la protección de la salud y el medio ambiente y el deber de evitar los riesgos que puedan afectarles”.

Además, existen otras normativas relativas a la comunicación y la publicidad: una de ellas señala que la información comercial básica deberá ser clara, expedita y oportuna.

Otro punto destacable, es lo relativo al uso no adecuado de la rotulación de los productos, publicación y precios, publicidad engañosa, entre otros. Por ejemplo, la Mayonesa Kraft en Chile señala toda la información nutricional del producto en el envase, en idioma castellano, además de que indica claramente la fecha de caducidad del producto y el lugar de elaboración.

## Consumidores

La participación de mercado considerando la estratificación socioeconómica en Chile, resulta ser (en volumen):

Grupos socio-económicos (G.S.E.)	Participación de mercado (volumen)	Gasto promedio por hogar (moneda chilena)
ABC1	9.4 %	\$11.154
C2	18.5 %	\$10.096
C3	27.5 %	\$9.204
DE	44.6 %	\$8.286

Fuente: Elaboración de los autores del caso.

## Consumo

Este producto se consume durante todo el año, lo que implica la inexistencia de una estacionalidad, sin embargo, se percibe un mayor consumo en fechas de fiestas, como celebraciones nacionales y de fin de año, las que marcan los meses *peak* de ventas. El periodo de vacaciones, durante los meses de enero y febrero, también es importante, aquí se ve un aumento debido a que los consumidores visitan más frecuentemente establecimientos de comida rápida (*fast food*).

Cuesta encontrar en el país un hogar en donde no haya mayonesa, convirtiendo a Chile en el principal consumidor de mayonesa envasada en Latinoamérica, con un consumo per cápita

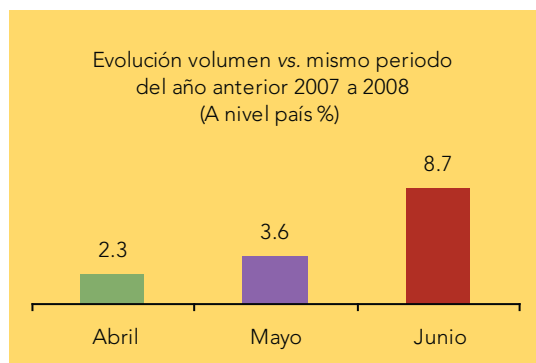
de 6.950 ml al año y si se considera el mercado mundial, ocupa el tercer lugar en consumo per cápita.

La canasta de LatinPanel, donde se considera una muestra de 2 000 hogares chilenos, que incluye los rubros alimentación, limpieza y perfumería, muestra un repunte del consumo, al considerar el periodo abril-junio de 2008 en comparación al mismo periodo de 2007. Vea la figura CB.1.

Por otra parte, al comparar la evolución del consumo entre la región metropolitana y las provincias de Chile es posible observar que el crecimiento más fuerte proviene por parte de estas últimas. Ver la figura CB.2.

**FIGURA CB-1**

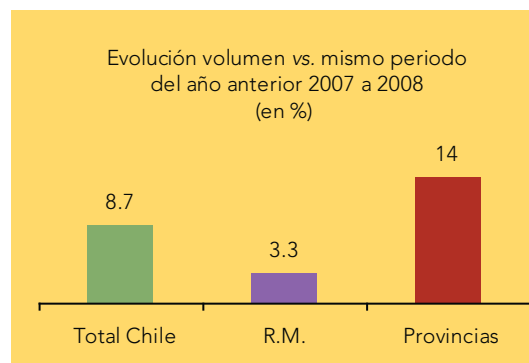
Penetración en hogares chilenos.



Fuente: Elaboración de los autores del caso.

**FIGURA CB-2**

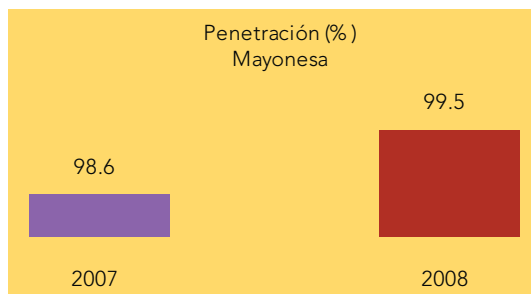
Gasto medio por hogar.



Tal como se señaló anteriormente, en casi todos los hogares de Chile se compra mayonesa, lo que se puede observar en la figura CB.3, donde la tasa de penetración llega a 98.6% y 99.5% en 2007 y 2008, respectivamente.

**FIGURA CB-3**

Penetración (%) mayonesa.



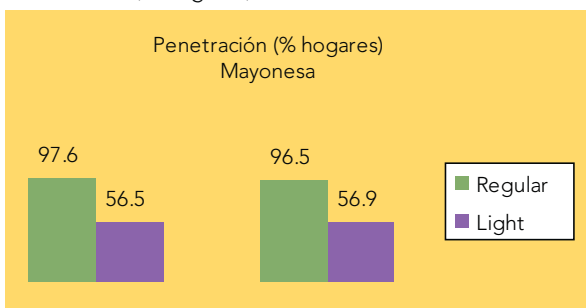
Fuente: Elaboración de los autores del caso.

Si se considera la tasa de penetración en los segmentos “Regular” y “Light” en la categoría mayonesa, se observa un predominio del “Regular”. Pese a que su tasa decrece estudio en 1.1% durante el periodo en y la penetración en el segmento “Light” prácticamente se mantiene. Vea la figura CB.3.A.

Un aspecto interesante a considerar es lo relativo al gasto medio, en el cual se puede observar que, en el periodo analizado, el gasto del segmento “Regular” aumentó 9.6%, mientras que el “Light” en 13.7%. Vea la figura CB.3.B.

**FIGURA CB-3A**

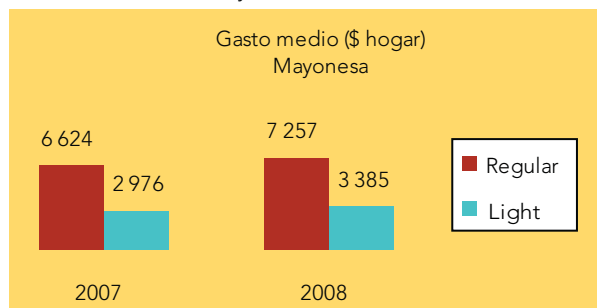
Penetración (% hogares).



Fuente: Elaboración de los autores del caso.

**FIGURA CB-3B**

Gasto medio (\$) en mayonesa.



## Nuevos productos

**Contenidos** Tal como se señaló, los cambios de comportamientos impactaron en el consumo de mayonesa. Las tendencias alimenticias y la importancia del contenido calórico son también factores clave a considerar.

El mercado de la mayonesa en el periodo 2000-2003, se caracterizó por un gran dinamismo y crecimiento, este se mantuvo entre 2004 y 2006, pero disminuyó en 2007. En 2008, tanto el gasto como el consumo muestran crecimiento sostenido; mayoritariamente dos son los contenidos calóricos que se observan en el mercado, siendo el segmento “Regular” el más importante y representa 78.4% del *value share*. Sin embargo, el segmento “Light” representa 21.6 %, es el que más impulsó el crecimiento de los volúmenes de la categoría en los últimos años.

La compañía Unilever fue la pionera en lanzar la mayonesa *light* y luego la libre de colesterol, respondiendo a las necesidades latentes del consumidor actual, lo que significó una ampliación de la categoría y un impulso en su demanda. En relación con este último producto, fue un proyecto que partió en Chile y que se lanzó en el resto del mundo. Este producto, además de ser funcional logra englobar las demandas de sabor y salud. (Fuente: *Las Últimas Noticias*, 29 de agosto 2005, Chile.)

Nestlé siguió las tendencias internacionales en relación con el desarrollo de productos orientados a los nuevos estilos de vida, preocupados por la salud y la vida sana. (Fuente: [www.nestle.com](http://www.nestle.com))

Asimismo, en la oferta no solo se observan mayonesa tipo regular, *light* y libre de colesterol, sino que además están disponibles mayonesas con sabores especiales.

**Formatos** Los formatos muestran cambios importantes también. Tres son los principales:

- *doy pack*
- frasco
- sachet. 7

73% del mercado es dominado por el *doy pack*, le sigue *sachet* con 16.6%, luego el frasco con 5.8 % y otros envases con 0.3%. Sin embargo, los formatos que más han crecido proporcionalmente son frasco y *sachet*. En el comercio se pueden encontrar presentaciones desde 100 ml a 1 000 ml, siendo la de 800 ml el que ha crecido más en los últimos periodos.

Unilever es una de las empresas que están constantemente preocupados de evolucionar con nuevos formatos. Fue la primera empresa en lanzar la presentación de 1.250 g, dado que el envase de kilo a algunas familias no les alcanzaba para su consumo mensual.

## Innovación

Respecto a otro tipo de innovaciones, en Unilever se han destacado por la introducción de las salsas que tienen una base de mayonesa y que los consumidores compran para ocasiones puntuales, principalmente para los cocteles y para aliñar algunas ensaladas. Es así, como ofrecen la salsa tártara y de ajo, es un segmento pequeño si se le compara con el de las mayonesas.

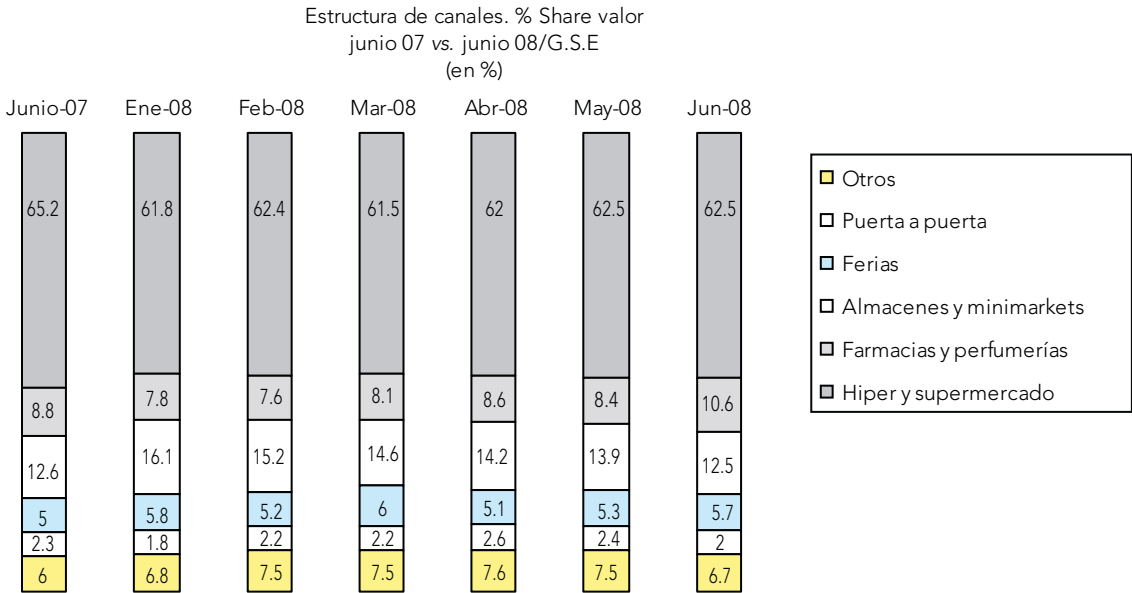
Nestlé fue la empresa pionera en el lanzamiento del formato *doy pack* con válvula dosificadora en su marca Maggi. (Fuente: *Las Últimas Noticias*, 29 de agosto 2005, Chile.)

## Canales

En este mercado de la mayonesa todos los canales de distribución, ya sean pequeños, grandes o medianos tienen importancia. Como es de esperar las ventas mayores se realizan en los supermercados e hipermercados, que comercializan 77.3% de la mayonesa, siendo el formato de kilo el más vendido. Le sigue, el canal tradicional, con 12.5%, estos almacenes venden principalmente los formatos pequeños tipo el *sachet* de 100 gramos, luego las ferias con 5.1%; aunque es menor su participación complementa la distribución de este bien. Finalmente, el porcentaje restante 5.1% lo tienen los *discount* y otras distribuidoras. Los canales de distribución conforman la cuarta P de marketing, por lo que su análisis es trascendental, al analizar la mezcla de canales desde enero a junio 2008, se observa que se mantiene estable, pero al comparar los datos con junio 2007 hay mayor presencia de canales Tradicionales y recuperación del canal “Farmacias y perfumerías”. Ver la figura CB.4.

**FIGURA CB-4**

Estructuras de canales a nivel nacional.



Fuente: Elaboración de los autores del caso.

## Otros antecedentes

Antecedentes demográficos:	
Total población país	17 248 450 personas
Total hogares país	4 141 427 hogares
Tasa de natalidad	1.9 hijos por mujer fértil
Pesos relativos de G.S.E.	
Distribución por G.S.E	
ABC1	11.1%
C2	21.0%
C3	22.9%
DE	45.0%



Antecedentes económicos:		
	2007	2008
<b>Índice de remuneraciones</b>	8.3% (variación en 12 meses)	8.5% (variación en 12 meses)
<b>Tasa de inflación (I.P.C.)</b>	7.8%	7.1%
<b>PIB (Producto Interno Bruto)</b>	4.6%	3.7%
<b>Tasa de desempleo</b>	7.8%	7.0%

Fuente: Elaboración de los autores del caso.

### Preguntas de análisis

- 1 Señale los factores del macroambiente que han afectado el comportamiento de los consumidores de la categoría mayonesa.
- 2 Señale los factores del microambiente que han afectado el comportamiento de los consumidores de la categoría mayonesa.
- 3 Señale los factores que inciden el proceso de decisión de compra de la categoría mayonesa.
- 4 Determinar el mercado global total en mililitros (ml) año 2008.
- 5 Determine el mercado en mililitros (ml) por G.S.E. al año 2008.
- 6 Determinar el gasto total en la categoría mayonesa para el año 2008 en los segmentos “Regular” y “Light”.



# Harry Potter

AND THE  
DEATHLY  
HALLOWS  
PART 2

WARNER BROS. PICTURES PRESENTS  
A J.K. ROWLING FILM  
THE YOUNG FOLKS PRESENTS  
"HARRY POTTER AND THE DEATHLY HALLOWS PART 2" DANIEL RADCLIFFE RUPERT GRINT EMMA WATSON  
HERMIONIE GRANGER HENRY CAVILL RALPH FIRES MICHAEL GAMBON JOHN HURT JASIN SPACS LEO GILMAN ALAN TICHMAN MARGIE CATHY DAVID THEYERS JULIE WATERS  
DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY ALEXANDER GOSPEL EDITOR MARK JAY EXECUTIVE PRODUCERS STEWART CRANE ANDREW COOPER PRODUCED BY JEFFREY L. POKORNY  
SCREENPLAY BY J.K. ROWLING BASED UPON THE BOOK BY J.K. ROWLING  
CASTING BY J.K. ROWLING  
PRODUCTION DESIGNER DAVID HARRISON  
EXECUTIVE PRODUCERS J.K. ROWLING  
PRODUCED BY DAVID YATES  
DIRECTED BY DAVID YATES

IT ALL ENDS 7.15

IN IMAX 3D REALD 3D AND 2D THEATERS

WWW.POTTERMAGIC.COM

# Investigación de mercados: de las ideas de los consumidores a las acciones

## 8

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar  
este capítulo usted  
debe ser capaz de:

OA1

Identificar la razón  
para efectuar una investi-  
gación de mercados.

OA2

Describir el mé-  
todo de investigación de  
mercados de cinco pasos  
que conduce a las accio-  
nes de marketing.

OA3

Explicar cómo se  
utilizan en el marketing  
los datos secundarios y  
primarios.

OA4

Analizar la utiliza-  
ción de observaciones,  
cuestionarios, paneles y  
experimentos.

OA5

Explicar cómo  
llevan a acciones de mar-  
keting la tecnología de la  
información y la extracción  
de datos.

OA6

Describir tres  
enfoques para desarrollar  
el pronóstico de ventas de  
una empresa.

### CÓMO LAS EVALUACIONES DE PRUEBAS Y LOS ESTUDIOS DE SEGUIMIENTO REDUCEN LOS RIESGOS DE FILMACIÓN

*Harry Potter y las reliquias de la muerte (segunda parte)*, *Avatar* y *Shrek para siempre* son películas en las que los estudios confiaban en obtener grandes ganancias. ¿Pero qué es lo que estos estudios hacen para reducir los costosos riesgos del fracaso taquillero de una película?<sup>1</sup>

#### ¿Qué hay en el título de una película?

Arreglar los títulos malos de las películas —como *Rope Burns* y *Shoeless Joe*— puede convertir potenciales desastres en grandes éxitos de taquilla. ¿Recuerda haberlas visto? Bueno, con la evaluación de pruebas (una forma de investigación de mercados) se descubrió que quienes ven películas, como usted, tuvieron problemas con estos títulos. Aquí está lo que sucedió:

- *Rope Burns* se convirtió en *Million Dollar Baby* porque a los evaluadores no les gustó el título original. La película ganó el Premio de la Academia™ a Mejor Película de 2005; los protagonistas fueron Hilary Swank (una boxeadora) y Clint Eastwood (su entrenador).
- *Schoeless Joe* se volvió *Field of Dreams* (*Campo de sueños*) porque el público pensó en Kevin Costner como un vagabundo.

Los cineastas desean que los títulos de las películas sean concisos y atractivos, que capten la esencia de la obra y que no produzcan restricciones legales a fin de eliminar riesgos para el estudio y el público; es decir, los mismos factores que crean un buen nombre de marca.<sup>2</sup>

#### Los riesgos en las películas impactantes de hoy y mañana

Títulos incorrectos, guiones deficientes, estrellas temperamentales que abandonan la filmación, costosos efectos especiales y varias películas impactantes que se estrenan al mismo tiempo son solo algunas de las pesadillas que enfrentan los productores de películas. La producción y el marketing de los filmes hoy en día promedian 100 millones de dólares,<sup>3</sup> por lo que los estudios tratan de reducir sus riesgos de la siguiente manera:

- *Llevar a cabo proyección de pruebas.* En las proyecciones de prueba, se selecciona de 300 a 400 posibles cinéfilos para que asistan al “preestreno” de la película. Después de verla, la audiencia contesta una encuesta exhaustiva en la que critica el título, la trama, a los personajes, la música y el desenlace, así como el programa de marketing (carteles, avances, etc.), a fin de identificar las mejoras que pueden realizarse en la edición final.<sup>4</sup>
- *Usar estudios de seguimiento.* Inmediatamente antes del estreno de una película, los estudios hacen tres preguntas clave a los posibles cinéfilos de la audiencia objetivo: 1) ¿Está enterado de la película?, 2) ¿Está interesado en ver la película? y 3) ¿Verá la película este fin de semana?<sup>5</sup> Después, los estudios usan la información recopilada

QR 8-1  
Harry Potter  
Movie Video



<sup>1</sup> Vea [www.boxofficemojo.com](http://www.boxofficemojo.com) para los horarios de películas publicados en 2011, 2012 y en adelante.

<sup>2</sup> John Horn, “Studios Play Name Games”, *Star Tribune*, 10 de agosto de 1997, p. F11; “Flunking Chemistry”, *Star Tribune*, 11 de abril de 2003, p. E13.

<sup>3</sup> Tad Fiend, “The Cobra”, *The New Yorker*, 19 de enero de 2009, pp. 41-49.

<sup>4</sup> Willow Bay, “Test Audiences Have Profound Effect on Movies”, *CNN Newsstand & Entertainment Weekly*, 28 de septiembre de 1998. Vea [www.cnn.com/SHOWBIZ/Movies/9809/28/screen.test](http://www.cnn.com/SHOWBIZ/Movies/9809/28/screen.test).

<sup>5</sup> Carl Diorio, “Tracking Projectings: Box Office Calculations an Inexact Science”, *Variety*, 24 de mayo de 2001.





Avatar estuvo a punto de no llegar a producirse. En el texto se describe cómo la proyección de prueba del minicorto rompió el hielo, lo que ayudó a hacer historia en las ventas mundiales.

OA1

para pronosticar las ventas de taquilla el fin de semana del estreno; si es necesario, realizan anuncios publicitarios de última hora para aumentar el conocimiento e interés por la película.

### Transformar los resultados de la investigación de mercados en acciones

Las proyecciones de prueba dieron como resultado que *Atracción fatal* tuviera uno de los “cambios en el desenlace” comercialmente más exitoso de todos los tiempos. En los preestrenos, al público le gustó todo, con excepción del final en el que Alex (Glenn Close) se suicida e incrimina a Dan (Michael Douglas) como su asesino. El estudio filmó escenas nuevas, que al final fueron las que vio el público, y que costaron 1.3 millones de dólares para el desenlace. Sin duda, el nuevo final para *Atracción fatal* contribuyó al éxito taquillero de la película.<sup>6</sup>

El director James Cameron tuvo incluso que producir una miniproyección de prueba de un segmento 3D de *Avatar* para convencer a cuatro ejecutivos de Twentieth Century Fox de financiar su película. Por supuesto, *Avatar* se convirtió rápidamente en la película número 1 de todos los tiempos en el ámbito mundial en ventas taquilleras brutas.<sup>7</sup>

Estos ejemplos muestran cómo la investigación de mercados es el vínculo entre la estrategia de marketing y las acciones decisivas de la misma, el tema principal de este capítulo. También la investigación de mercados a menudo se usa para ayudar a una empresa a desarrollar sus pronósticos de ventas, el tema final de este capítulo.

## FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Ahora veremos: 1) qué es una investigación de mercados, 2) cómo identificar algunas de sus dificultades y 3) cómo describir los cinco pasos que usan los mercadólogos para llevarla a cabo.

### ¿Qué es una investigación de mercados?

La **investigación de mercados** es el proceso que permite definir un problema y una oportunidad de marketing, recopilar y analizar información de manera sistemática y recomendar acciones.<sup>8</sup> Aunque la investigación de mercados no es perfecta, busca reducir el riesgo y la incertidumbre a fin de mejorar las decisiones tomadas por los gerentes de marketing.

### Los retos de hacer una buena investigación de mercados

Cualquiera que sea el problema de marketing —descubrir los gustos del consumidor o fijar el precio correcto—, la buena investigación de mercados siempre supone un reto. Por ejemplo:

- Suponga que su empresa desarrolla un producto nuevo que nunca antes han visto los consumidores. ¿Es posible que ellos compren un producto en el que no habían pensado antes?
- Imagine que como consumidor le preguntan acerca de sus hábitos de higiene personal. Aunque conoce la respuesta, ¿la revelaría? Cuando les formulan preguntas personales o acerca de su posición social o económica, ¿las personas ofrecen respuestas sinceras?
- ¿El comportamiento de compras real de los consumidores será igual que los intereses o intenciones que mencionan? ¿Comprarán la misma marca que dicen que adquirirán?

Una tarea de la investigación de mercados es superar estas dificultades y obtener la información necesaria para hacer cálculos certeros sobre lo que comprarán o no los consumidores.

<sup>6</sup>Helene Diamond, “Lights, Camera... Research!”, *Marketing News*, 11 de septiembre de 1989, pp. 10-11; “Killer!”, *Time*, 16 de noviembre de 1987, pp. 72-79.

<sup>7</sup>Ronald Grover, Tom Lowry y Michael White, “King of the World (Again)”, *Bloomberg Businessweek*, 1 y 8 de febrero de 2010, pp. 48-56; Richard Corliss, “Avatar Ascendant”, *Time*, 8 de febrero de 2010, pp. 50-51.

<sup>8</sup>Para una definición ampliada de 2004, consulte el sitio web de la American Marketing Association en [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com); para los comentarios de un investigador sobre esta y otras definiciones de investigación de mercado, vea Lawrence D. Gibson, “Quo Vadis, Marketing Research?”, *Marketing Research*, primavera de 2000, pp. 36-41.





**FIGURA 8-1**

El método de investigación de mercados de cinco pasos conduce a las acciones de marketing. Se incorporan las lecciones aprendidas de los errores de investigaciones anteriores para mejorar cada paso.

## Método de investigación de mercados de cinco pasos para adoptar mejores decisiones

Una *decisión* es una elección consciente entre dos o más opciones. Cada día, todos tomamos muchas decisiones. En el trabajo elegimos entre varias alternativas sobre cómo realizar una tarea asignada. En la escuela escogemos entre asignaturas opcionales. Lo mismo sucede con los consumidores, que eligen entre distintas marcas. No existe una fórmula mágica que garantice la toma correcta de decisiones.

Los gerentes e investigadores tratan de obtener mejores resultados al utilizar métodos sistemáticos y formales para la *toma de decisiones*, acto de elegir de manera consciente entre las opciones. En el método sistemático para tomar decisiones de marketing, que se describe en este capítulo, se utilizan cinco pasos. Dicho método se muestra en la [figura 8-1](#). Aunque se centra en las decisiones de marketing, sirve como lista de verificación para tomar decisiones de negocios y personales.

OA2

## PASO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



En el texto podrá saber cómo lleva a cabo Fisher-Price investigaciones de mercado al observar a niños pequeños que no saben leer.

Todo problema de marketing enfrenta sus propios desafíos. Por ejemplo, los diseñadores de juguetes de Fisher-Price realizan investigaciones de mercado para descubrir cómo juegan los niños, cómo aprenden y con qué les gusta jugar.<sup>9</sup> Como parte de sus investigaciones, Fischer-Price lleva a niños a jugar a su guardería autorizada que se encuentra en East Aurora, Nueva York. Atrás de los espejos, los diseñadores e investigadores de marketing de Fisher-Price observan el uso (y abuso) que los niños dan a los juguetes, lo que ayuda a la empresa a crear mejores productos. Este es un ejemplo del uso de los datos de observación que se analizarán más adelante.

El modelo original de un juguete clásico de Fisher-Price, el teléfono rodante (Chatter Telephone<sup>MR</sup>), era tan solo un teléfono de madera con un disco de marcación que hacía sonar una campana. Sin embargo, los observadores notaron que los niños sujetaban el auricular como una manija para arrastrar el teléfono, de modo que un diseñador agregó ruedas, una matraca y ojos que se abren y se cierran.

Un cuidadoso examen hecho a la investigación de mercados de los juguetes de Fisher-Price muestra los dos elementos clave para definir un problema: establecer los objetivos de investigación e identificar las posibles acciones de marketing.

## Establecimiento de los objetivos de investigación

Los objetivos de una investigación son metas específicas y cuantificables que busca alcanzar quien toma la decisión (en este caso un ejecutivo de Fisher-Price) al efectuar una investigación

<sup>9</sup> Etienne Benson, "Toy Stories", *Observer* 19, núm. 2, diciembre de 2006.

de mercados. Para Fisher-Price, el objetivo de investigación inmediato era decidir si comercializaba el diseño del teléfono antiguo o el del nuevo.

Al establecer los objetivos de la investigación, los mercadólogos deben tener claro el propósito de la investigación que realizarán y que conducirá a acciones de marketing. Los tres tipos principales de investigación de mercados, cuyos ejemplos se explican con mayor detalle más adelante, son:

1. La *investigación exploratoria* aporta ideas sobre un problema más o menos impreciso. General Mills descubrió que la versión inicial de su Hamburger Helper no era satisfactoria para muchos clientes, de modo que los entrevistó a fin de captar ideas para mejorar el producto.
2. La *investigación descriptiva* intenta hallar la frecuencia con la que ocurre algo mediante el grado de relación entre dos factores. De modo que cuando General Mills quiere estudiar cuán leales son los consumidores de sus Wheaties, puede obtener datos de la cantidad de familias que compran sus productos y los de sus competidores.
3. La *investigación causal*, la más compleja, intenta determinar el grado en el que el cambio en un factor modifica otro. En el ejemplo de Fisher-Price que se analiza a continuación, el cambio en los diseños de un juguete se relaciona con la cantidad de tiempo que juegan los niños con él. Los experimentos y los mercados de prueba, analizados después, son ejemplos de una investigación causal.

### Identificación de posibles acciones de marketing

Quienes toman decisiones eficaces especifican **medidas de éxito**, que son criterios o estándares utilizados en la evaluación de las soluciones propuestas para el problema. Diferentes resultados de una investigación (basados en la medida del éxito) conducen a diferentes acciones de marketing. Para el problema de Fisher-Price, si la medida del éxito fue el tiempo total que los niños juegan con cada uno de los dos diseños de teléfono, los resultados obtenidos al observarlos conducirían a acciones como las siguientes:

#### Medida de éxito: tiempo de juego

- Los niños juegan más tiempo con el diseño antiguo.
- Los niños juegan más tiempo con el nuevo diseño.

#### Posible acción de marketing

- Se sigue con el diseño antiguo; no se introduce el nuevo.
- Se introduce el nuevo diseño; se desecha el antiguo.

Una prueba de la necesidad de una investigación de mercados es el caso en el que diferentes resultados conducirán a distintas acciones de marketing. Si todos los resultados de investigación conducen a la misma acción (como el hecho de que la alta gerencia se decida por el diseño antiguo sin importar lo que les gustó a los niños observados), la investigación es inútil y constituye un desperdicio de dinero. En este caso, los resultados de la investigación demostraron que a esos niños les gustó el nuevo diseño, de modo que Fisher-Price introdujo su teléfono rodante que hace ruido al arrastrarse, el cual se volvió un juguete clásico del que se vendieron millones de unidades.

Los investigadores de marketing saben que la definición de un problema es una tarea muy difícil. Por ejemplo, si los objetivos son demasiado amplios, tal vez el problema no pueda investigarse. Si son demasiado estrechos, el valor de los resultados de la investigación será mucho menor. Ésta es la razón por la que los investigadores de marketing dedican mucho tiempo a definir con precisión un problema y a redactar una propuesta formal que describa la investigación que debe realizarse.<sup>10</sup>

## PASO 2: DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El segundo paso en el proceso de investigación de mercados incluye: 1) especificar las restricciones de la actividad de investigación, 2) identificar los datos necesarios para las decisiones de marketing y 3) determinar cómo se recolectarán los datos.



Las ruedas, la matraca y los ojos que se abren y se cierran del muy exitoso juguete teléfono rodante de Fisher-Price son el resultado de una investigación de mercados cuidadosa que se convertirá en mejoramientos importantes en el diseño.

## Especificación de restricciones

Las **restricciones** de una decisión son las limitaciones que se establecen a las posibles soluciones de un problema. En los problemas de marketing, las restricciones frecuentes son las limitaciones de tiempo y dinero disponibles para la solución. Por lo tanto, Fisher-Price tal vez imponga dos restricciones a su decisión sobre si selecciona la versión antigua o la nueva del teléfono rodante: un periodo de 10 semanas para llegar a una resolución y no disponer de presupuesto de investigación más allá del necesario para recopilar datos en su guardería.

## Identificación de datos necesarios para las acciones de marketing

A menudo, los estudios de investigación de mercados terminan por obtener muchos datos que son interesantes, pero irrelevantes para las decisiones que producirán acciones de marketing. En el caso del teléfono rodante de Fisher-Price, tal vez sea conveniente conocer los colores favoritos de los niños, si les gustan más los juguetes de madera o de plástico, etc. De hecho, el conocimiento de las respuestas a estas interrogantes tal vez dé como resultado modificaciones posteriores del juguete, pero en este momento el problema es la selección de uno de los dos diseños. Por lo tanto, este estudio se centrará en la recolección de datos que ayuden a los gerentes a realizar una elección clara entre los dos diseños de teléfono.

## Determinación de cómo se recolectarán los datos

Con frecuencia, la manera en la que se reúnan datos útiles de investigación de mercados es tan importante como su recolección real —paso 3 del proceso, que se analiza más adelante—. Dos elementos clave en el momento de decidir la forma de recolección son: 1) los conceptos y 2) los métodos.

**Conceptos** En el mundo del marketing, los *conceptos* son las ideas sobre los productos o servicios. Para determinar la reacción de un cliente ante un posible producto nuevo, los investigadores de marketing suelen desarrollar un *concepto de producto nuevo*; es decir, una imagen o descripción verbal de un producto o servicio que puede ofrecer la empresa para la venta. Por ejemplo, con el teléfono rodante, los gerentes de Fisher-Price desarrollaron un concepto de producto nuevo que consideraban agregar una matraca, ruedas y ojos al diseño básico, lo cual haría el juguete más divertido para los niños y aumentaría las ventas.

**Métodos** Son procedimientos que se utilizan para reunir datos que solucionen un problema completo o partes de él. Por ejemplo, si usted fuera el investigador de marketing de Fisher-Price encargado del teléfono rodante, se encontraría con varios problemas de métodos en su plan de investigación, como los siguientes:

- ¿En realidad es posible hacer preguntas importantes a niños de tres o cuatro años de edad en las cuales expresen su gusto o desagrado por los dos diseños?
- ¿No es mejor evitar hacerles preguntas y tan solo observar su comportamiento?
- Si solo observamos la conducta de los niños, ¿cómo lo haremos para obtener mejor información sin sesgar los resultados?

¿Cómo encontrará y utilizará las metodologías que resultaron exitosas para otros investigadores de marketing? La información sobre métodos útiles está disponible en libros de comercio, de texto y manuales donde se relaciona el marketing con la investigación de mercados. En algunas publicaciones periódicas y revistas técnicas, como *Journal of Marketing* y *Journal of Marketing Research*, publicadas por la American Marketing Association, se resumen los métodos y las técnicas valiosos en la solución de problemas de marketing. Los métodos especiales vitales para el marketing son: 1) el muestreo y 2) la inferencia estadística. Los investigadores de marketing suelen seleccionar a un grupo de distribuidores, clientes o prospectos, les hacen preguntas y tratan sus respuestas como típicas de las personas que les interesan. Pueden incluso utilizar la *inferencia estadística* para generalizar los resultados de una muestra a grupos mucho más grandes de distribuidores, clientes o prospectos con el fin de ayudar a decidir las acciones de marketing.

### repaso de conceptos

1. ¿Qué es la investigación de mercados?
2. ¿Cuál es el enfoque de cinco pasos de la investigación de mercados?
3. ¿Qué son las restricciones en el desarrollo de un plan de investigación?

## PASO 3: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE

OA3

A veces, recopilar suficiente información relevante para tomar una decisión de marketing racional e informada tan solo significa aplicar su conocimiento a fin de decidir de inmediato. En otras ocasiones, implica reunir una enorme cantidad de información a gran costo.

En la [figura 8-2](#) se muestra la manera en la que se integran los diferentes tipos de información de marketing. Los **datos**, que son hechos y cifras relacionados con el problema, se dividen en dos partes principales: datos secundarios y primarios. Los **datos secundarios** son hechos y cifras que se registraron antes del proyecto actual, en tanto que los **datos primarios** son hechos y cifras que acaban de recabarse para el proyecto.

### Datos secundarios: internos

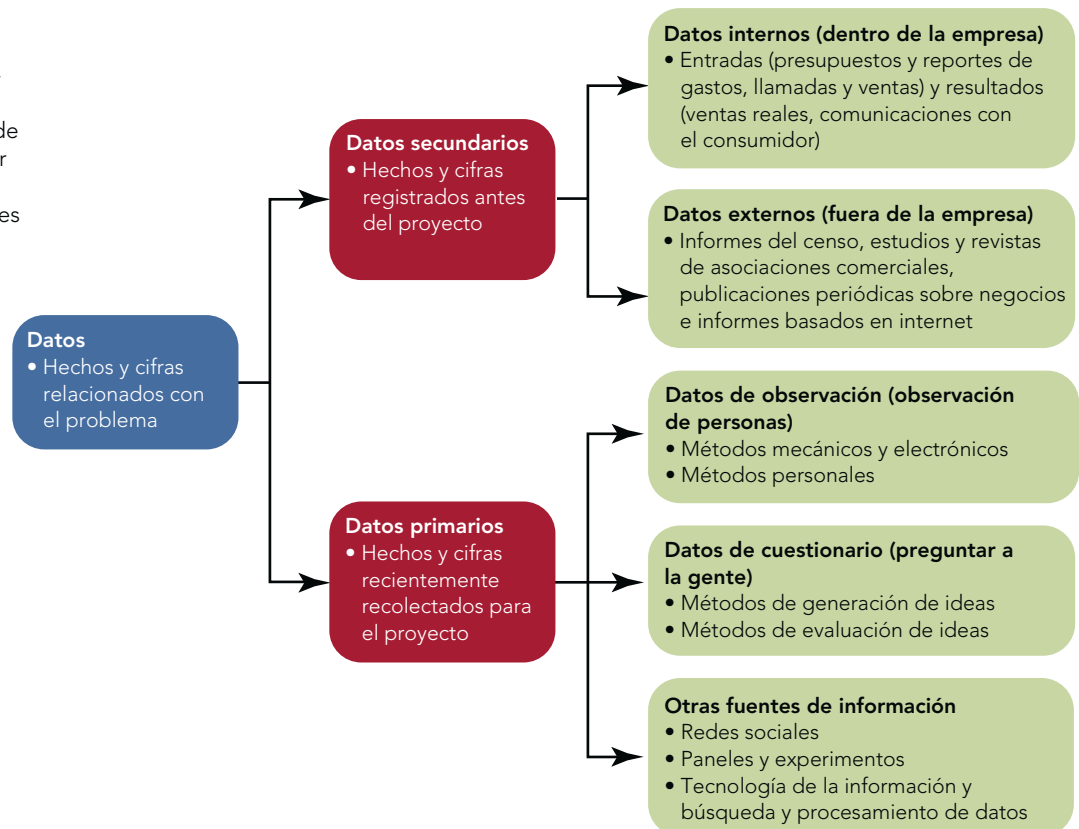
Por lo general, los registros internos de una empresa ofrecen la información de marketing de más fácil acceso. Estas fuentes internas de información secundaria pueden dividirse en dos partes que se relacionan: 1) entradas de marketing y 2) salidas de marketing.

La *información de entrada de marketing* tiene que ver con el esfuerzo por vender. Esto comprende desde presupuestos de ventas, de publicidad y gastos, hasta reportes de las llamadas de los vendedores. Los reportes describen el número de llamadas de venta por día, a quiénes visitaron y qué analizaron.

La *información de salida de marketing* se relaciona con los resultados de los esfuerzos de marketing. Estos incluyen registros de facturación de envíos del departamento de contabilidad, así como ventas y ventas repetidas, a menudo desglosadas por representante de ventas, industria y región geográfica. Además, la comunicación de clientes —correos electrónicos, llamadas telefónicas y cartas— puede mostrar tanto quejas como aspectos que funcionan bien.<sup>11</sup>

**FIGURA 8-2**

Tipos de información de marketing. Los investigadores deben elegir con atención entre los tipos de información para obtener los mejores resultados y considerar las restricciones de tiempo y costo.



<sup>11</sup>David A. Aaker, V. Kumat, George S. Day y Robert P. Leonoe, *Marketing Research*, 10a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010), pp. 114-116.





Los datos del escáner que se realiza en las cajas de las tiendas de autoservicio proporcionan información valiosa para las decisiones de marketing.

QR 8-2  
Census 2010  
Video



## Datos secundarios: externos

A los datos publicados fuera de la organización se les denomina datos secundarios externos. La Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau) publica varios informes útiles. El más conocido es el Censo 2010, que es el recuento más reciente de la población estadounidense que se realiza cada 10 años. Hace poco, la Oficina del Censo comenzó a recopilar datos anuales de una cantidad más pequeña de personas mediante la Encuesta de Comunidades Estadounidenses. Ambas encuestas contienen información detallada sobre las familias de ese país, como el número de habitantes por hogar, su edad, género, antecedentes de raza o grupo étnico, ingresos, ocupación y educación. Los mercadólogos utilizan estos datos para identificar características y tendencias de los consumidores finales.

Además, la Oficina del Censo publica el Censo Económico que se realiza cada cinco años. El Censo Económico de 2007 contiene datos sobre la cantidad y el tamaño de los establecimientos de Estados Unidos que producen un bien o servicio, clasificados conforme geografía (estados, condados, códigos postales, etc.), sector de la industria (manufactura, menudeo, etc.) y registro en el North American Industry Classification System (NAICS, por sus siglas en inglés).

Varias empresas de investigación de mercados pagan a hogares y negocios para que registren todas sus compras usando un diario electrónico o en papel. Tales datos de paneles consolidados responden preguntas de forma económica que requieren una recopilación coherente de datos en el tiempo; asimismo, proporcionan información sobre cuántas veces los consumidores compraron ciertos productos en un año en comparación con el año anterior. Ejemplos de paneles consolidados que proporcionan un conjunto estándar de información en forma regular son los índices de audiencia televisiva de Nielsen Media Research y las encuestas de calidad automotriz y satisfacción del cliente de J.D. Power.

Varios servicios de datos ofrecen información pormenorizada de las familias sobre demografía y estilo de vida, compras de productos, conducta ante la televisión y respuestas a cupones y promociones de muestras gratis. Su principal ventaja es la capacidad de un servicio para recolectar, analizar, interrelacionar y presentar toda esta información. En empresas de productos de consumo como Procter & Gamble, los datos de ventas de varios canales son de vital importancia para asignar recursos de marketing escasos. Como resultado, recurren a InfoScan, de Information Resources, y a ScanTrack, de AC Nielsen, para recopilar información sobre ventas de producto, reclamaciones de cupones y muestras gratis, que se obtienen en las cajas registradoras de supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia y tiendas mayoristas.

Por último, las asociaciones comerciales, universidades y revistas de negocios proporcionan valiosa información, detallada para investigadores y planificadores de mercado. Estos datos están ahora disponibles en internet y pueden identificarse y localizarse con algún buscador, como Google o Bing. La sección “Actividades en línea” de la siguiente página proporciona algunos ejemplos.

## Ventajas y desventajas de los datos secundarios

Una regla general entre el personal de marketing es obtener primero datos secundarios y luego primarios. Dos ventajas importantes de los primeros son: 1) los enormes ahorros de tiempo si los datos ya se recopilaron y publicaron, o si ya los posee la empresa, y 2) el costo bajo, como los informes de censo, que son gratuitos o económicos. Además, mediante los datos secundarios es posible obtener un gran nivel de detalle; por ejemplo, merced a la Oficina del Censo de Estados Unidos.

Sin embargo, estas ventajas deben ponderarse frente a algunas desventajas importantes. En primer lugar, los datos secundarios no están actualizados, en especial si son de censos que solo se realizan cada cinco o 10 años. En segundo lugar, tal vez las definiciones o categorías no sean muy adecuadas para un proyecto. Por ejemplo, quizá los grupos de edad sean inconvenientes. Por último, puesto que los datos se recopilan con otro propósito, es posible que no sean lo bastante específicos para el proyecto de que se trate. En estos casos, será necesario recolectar datos primarios.

# Actividades en línea > > > > > > > tecnología

## Bases de datos en línea y recursos útiles para los mercadólogos

La información de las bases de datos en línea disponibles en internet consiste en índices de artículos aparecidos en publicaciones periódicas y datos estadísticos o financieros sobre mercados, productos y organizaciones que se consultan de manera directa, mediante un motor de búsqueda de internet o en portales a través de búsquedas de palabras clave.

Algunas bases de datos en línea de índices, resúmenes y textos completos de publicaciones periódicas son:

- *Wall Street Journal* ([www.wsj.com](http://www.wsj.com)), *CNBS* ([www.cnbs.com](http://www.cnbs.com)) y *Fox Business News* ([www.foxbusiness.com](http://www.foxbusiness.com)) proporcionan noticias de negocios de última hora, así como videos acerca de empresas, industrias y tendencias que afectan el medio ambiente del marketing.
- *STAT-USA* ([www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov)) y la Oficina del Censo ([www.census.gov](http://www.census.gov)) del Departamento de Comercio de Estados Uni-

dos proporcionan información de negocios, económica y de la actividad comercial de Estados Unidos que recopila el gobierno federal.

Portales y buscadores incluyen:

- *USA.gov* ([www.usa.gov](http://www.usa.gov)) es el portal de todos los sitios de internet del gobierno de Estados Unidos. Los usuarios dan clic en los enlaces para explorar por tema o teclean las palabras clave para búsquedas específicas.
- *Google* ([www.google.com](http://www.google.com)) es el portal más popular de todo internet. Los usuarios teclean palabras clave para búsquedas específicas y luego le dan clic en los resultados de interés.

Algunos de estos sitios de internet son accesibles solo si su institución educativa pagó una cuota de inscripción. Verifique con el sitio de internet de su institución.

### repaso de conceptos

4. ¿Cuál es la diferencia entre datos secundarios y primarios?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los datos secundarios?

#### OA4

Los medidores de Nielsen le dan a cada miembro de la familia un “botón personal de audiencia” que el espectador aprieta para hacer posible la medición de los niveles de audiencia televisivos de Nielsen.



### Datos primarios: observación del comportamiento

Observar personas y hacerles preguntas son dos de las principales formas de recopilar información nueva o primaria para un estudio de marketing. Los hechos y cifras que se obtienen —ya sea mecánicamente o en persona— al observar cómo se comportan las personas en realidad es la forma en la que los investigadores de marketing recolectan **datos de observación**, los cuales pueden recopilarse mediante métodos mecánicos (incluso electrónicos), personales o de neuromarketing.

**Métodos mecánicos** Los *ratings* de programas de televisión de Estados Unidos, como los de Nielsen Media Research que se muestran en la [figura 8-3](#), son un ejemplo de datos de observación mecánica reunidos por un “medidor de personas”. El aparato mide qué canal y programa se sintoniza y quién lo ve, y consiste en una caja que: 1) se integra a los televisores, grabadoras, decodificadores de cable y antenas parabólicas en más de nueve mil hogares en todo Estados Unidos; 2) tiene un control remoto que opera el dispositivo desde el cual el espectador comienza a ver un programa de televisión hasta que lo abandona y 3) almacena la información de sintonización y la transmite cada noche a Nielsen Media Research. Para averiguar en realidad quién ve un programa de televisión, a cada miembro de la familia se le asigna un “botón personal de audiencia” que presiona en el control remoto. La información también se recopila con el uso de dispositivos menos sofisticados o diarios de televisión (un sistema de medición con papel y lápiz).

Recientemente, Nielsen introdujo un nuevo programa de medición llamado *Iniciativa de medición de medios en cualquier momento y en cualquier parte (A2/M2)*. Su propósito es “dar seguimiento al video” de los televidentes del siglo XXI. La nueva tecnología de medidor de personas medirá todos los tipos de comportamientos de televidentes realizados desde diversos dispositivos y fuentes: DVR (grabadoras digitales), VOD (video sobre pedido), programas de televisión transmitidos por internet a las computadoras mediante iTunes, medios sincronizados, dispositivos móviles de medios (teléfonos celulares, iPods, etc.), así como fuera de los hogares: en bares, clubes de acondicionamiento, aeropuertos, etcétera.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Andrew Ham p, “Nielsen Adds Ratings for Away-from-Home TV Networks”, *Advertising Age-Creativity*, 14 de junio de 2010, p. 13; “Inside TV Ratings” y “National Audience Sample” del sitio web de Nielsen Media Research, [www.nielsenmedia.com](http://www.nielsenmedia.com); Richard Siklos, “Made to Measure”, *Fortune*, 3 de marzo de 2008, p. 72.

**FIGURA 8-3**

El Television Index Ranking Report de Nielsen para los hogares en horarios de máxima audiencia televisiva, semana del 16 al 22 de mayo de 2011. La diferencia de unos cuantos puntos en los niveles de audiencia televisiva de Nielsen afecta el costo de un anuncio publicitario en el programa televisivo e incluso determina si el programa permanece al aire.

Nivel	Programa	Cadena	Nivel de audiencia	Participación
1	<i>American Idol</i> , miércoles	FOX	13.3	21
2	<i>Dancing with the Stars</i>	ABC	13.5	21
3	<i>American Idol</i> , jueves	FOX	12.5	21
4	<i>NCIS</i>	CBS	11.4	18
5	<i>Dancing with the Stars</i> , resultados	ABC	11.6	17
6	<i>NCIS: Los Angeles</i>	CBS	9.7	15
7	<i>The Mentalist</i>	CBS	8.6	14
8	<i>CBS Sunday Movie Special</i>	CBS	8.7	13
9	<i>Dancing with the Stars</i> , martes	ABC	8.9	14
10	<i>Castle</i>	ABC	8.1	13

Fuente: Derechos reservados 2011. The Nielsen Company. Todos los horarios son del este. Los estimados de audiencia incluyen audiencia en vivo y reproducción por DVR en el mismo día, definido este de 3 de la mañana a 3 de la tarde. El nivel se basa en el porcentaje de audiencia del hogar en Estados Unidos, proveniente del National People Meter Sample de Nielsen Media Research.

Con base en todos esos datos de observación, Nielsen Media Research calcula los índices de audiencia y participación de cada programa de televisión. Con 115.9 millones de hogares con televisor en Estados Unidos, un solo punto de índice de audiencia equivale a 1%, o 1 159 000 hogares con televisor.<sup>13</sup> Para la audiencia televisiva, un punto de participación es el porcentaje de aparatos de televisión en uso, sintonizados en un programa en particular. Debido a que las cadenas de televisión y cable venden más de 67 000 millones de dólares al año en publicidad y fijan tarifas de publicidad a los anunciantes con base en estos datos, la precisión en la información de Nielsen es fundamental.<sup>14</sup>

Un cambio de 1% en un índice de audiencia puede significar la ganancia o pérdida de millones de dólares en ingresos por publicidad, ya que los anunciantes pagan tarifas con base en el tamaño de la audiencia de un programa de televisión. Así, como muestra la figura 8-3, puede esperarse que se venda más con un anuncio de 30 segundos en *NCIS* que en *The Mentalist*. Las cadenas de transmisión y cable pueden cambiar de horario e incluso cancelar un programa de televisión si sus niveles de audiencia son bajos de forma constante y si los anunciantes son reacios a pagar una tarifa con base en un mayor índice de audiencia garantizado.

Pero en la actualidad los anunciantes en la televisión tienen un problema especial: dado que tres de cada cuatro televidentes pasan por alto los anuncios con TiVo o exploran otros canales durante los comerciales, ¿en realidad cómo puede saberse cuántas personas ven un anuncio por televisión? Ahora, servicios como Nielsen Media Research y Media Check ofrecen a los anunciantes una medición por minuto de cuántos espectadores permanecen sintonizados durante los comerciales. En 2011, TiVo también amplió su servicio para permitir a los anunciantes en televisión ver cuántos usuarios y de qué tipo ven sus comerciales.<sup>15</sup> Los datos de televidentes de la figura 8-3 incluyen no solo la televisión en vivo, sino programas grabados en videograbadoras digitales (DVR). Con estas medidas más precisas acerca de quién podría ver un anuncio de televisión, la compra de espacio publicitario se ha vuelto mucho más científica.<sup>16</sup>

Además, Nielsen Online Ratings utiliza un medidor electrónico para registrar el comportamiento de los televidentes en internet. Estos datos se recolectan mediante un medidor instalado en las computadoras, que rastrea los clics reales hechos por una muestra grande de personas en Estados Unidos mientras navegan en internet. A mediados de 2011, las cinco “marcas” de sitios web más populares eran Google, Facebook, Yahoo!, Bing y YouTube.

¿Qué determina que *American Idol* permanezca en el aire? Para ver la importancia del “juego del rating” televisivo, lea el texto.



<sup>13</sup> TV Ratings Broadcast Top 25, TV por Numbers de Zap2It.com. Vea <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2011/05/24/tv-ratings-broadcast-top-25-american-idol-modern-family-the-voice-dancing-with-the-stars-ncis-top-week-35-ratings/93714/>.

<sup>14</sup> “U.S. Advertising Spending Totals by Medium for 2010”, *Advertising Age*, 20 de junio de 2010, p. 18.

<sup>15</sup> Jessica E. Vascellaro, “On TV, New Ways to Gauge the Ads”, *The Wall Street Journal*, 4 de febrero de 2011, p. B10.

<sup>16</sup> David Kiley, “Counting the Eyeballs”, *Bloomberg Businessweek*, 16 de enero de 2006, pp. 84-85; “The Ultimate Marketing Machine”, *The Economist*, 8 de julio de 2006, pp. 61-64.





¿En verdad esto es una investigación de mercados? Una compradora de incógnito trabajando.

Las entrevistas individuales tienen la ventaja de permitir a los entrevistadores hacer preguntas exploratorias de seguimiento acerca de las respuestas de los encuestados.



**Observación personal** Los datos de una observación adoptan giros extraños. Jennifer Voitle, empleada con cuatro títulos de educación superior que fue despedida de la banca de inversión, respondió a un anuncio de internet y encontró una nueva carrera: *compradora de incógnito*. Las empresas le pagan para comprobar la calidad de sus productos y servicios, y redactar un informe detallado de lo que encuentra. Le pagan por viajar a hoteles de México y Hawai, comer en restaurantes, jugar golf, probar automóviles nuevos en las distribuidoras, comprar mercancías y ropa, y divertirse en casas de juego. Pero con su actuación como consumidora obtiene información única para su cliente que no puede obtenerse de otro modo. Jennifer dice: “¿Pueden creer que a esto le llamen trabajo?”.<sup>17</sup>

Observar a los consumidores en persona o grabarlos en video son otros métodos de observación. Por ejemplo, Procter & Gamble observó a mujeres que lavaban ropa, limpiaban el piso, se maquillaban y hacían otras cosas, porque 80% de los consumidores que compran sus productos son mujeres. Los investigadores de marketing de Gillette graban en video a los consumidores mientras se lavan los dientes en sus baños para ver cómo lo hacen en realidad (no solo cómo *dicen* que lo hacen). El nuevo producto resultante fue el cepillo de dientes CrossAction de Oral-B de Gillette.<sup>18</sup>

Un método de observación especializado es la *investigación etnográfica*, en la que los antropólogos y otros observadores capacitados buscan reacciones emocionales sutiles cuando los consumidores encuentran productos en su “ambiente de uso natural”, como su casa, automóvil o un hotel.<sup>19</sup> Hace poco, Kraft lanzó Deli Creations —que son emparedados hechos con carnes Oscar Meyer, quesos Kraft y mostaza Grey Poupon— después de pasar varios meses con los consumidores en sus cocinas. Kraft descubrió que los consumidores querían alimentos completos, listos para comer y fáciles de preparar, y que tenía los productos para crearlos.<sup>20</sup>

La observación personal es útil y flexible, pero tal vez sea costosa o poco confiable cuando diferentes observadores reportan conclusiones divergentes al presenciar el mismo hecho. Además, aunque la observación muestre lo que llevan a cabo las personas, tal vez no sea posible determinar con facilidad la razón por la que lo hacen, por qué compran o no un producto. Ésta es la principal causa para el uso de cuestionarios.

**Métodos de neuromarketing** Como experto de marca, Martin Lindstrom ha trabajado como consultor para clientes que comercializan todo, desde chocolate y controles remotos de televisores hasta pasta de dientes y altavoces para iPods. Sin estar satisfecho con los resultados obtenidos de la investigación de mercados tradicional, Lindstrom usó encefalogramas para analizar el proceso de compra de más de dos mil participantes. ¡Lindstrom combinó la neurociencia —el estudio del cerebro— con el marketing! Sus controversiales resultados con el uso del neuromarketing se resumen en su libro de descubrimientos *Buy•ology* publicado en 2008. Varios de sus descubrimientos aparecen en la sección “Temas de marketing”.<sup>21</sup>

A partir de los resultados de los estudios en neuromarketing, Campbell Soup Company cambió las etiquetas de casi todas sus latas de sopa a finales de 2009. Algunos de los cambios: ahora el vapor surge de imágenes más incitantes de sopa, las “cucharas frías” desaparecieron y el logotipo escrito es más pequeño y se movió a la parte inferior de la lata.<sup>22</sup>

## Datos primarios: pregunte a los consumidores

¿Cuántas docenas de veces ha llenado algún tipo de cuestionario? Quizás una breve encuesta en la escuela o un cuestionario vía telefónica o por correo electrónico para saber si está satisfecho

<sup>17</sup> Colleen Moore-Mezler, “Mystery Shoppers are an Important Resource”, *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 46, núm. 4, abril de 2008, pp. 10, 12; Robert Frank, “How to Live Large and Largely for Free, Jennifer Voitle’s Way”, *The Wall Street Journal*, 9 de junio de 2003, pp. A1, A8.

<sup>18</sup> Sarah Ellison, “P&G Chief’s Turnaround Recipe: Find Out what Women Want”, *The Wall Street Journal*, 1 de junio de 2005, p. A1; Mark Maremont, “New Toothbrush is Big Ticket Item”, *The Wall Street Journal*, 27 de octubre de 1998, pp. B1, B6; Emily Nelson, “P&G Checks Out Real Life”, *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2001, pp. B1, B4.

<sup>19</sup> Gavin Johnson y Melinda Rea-Holloway, “Ethnography: How to Know if it’s Right for Your Study”, *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 47, núm. 2, febrero de 2009, pp. 1-4. Veá [www.mra-net.org/alert](http://www.mra-net.org/alert).

<sup>20</sup> Kenneth Chang, “Enlisting Science’s Lessons to Entice More Shoppers to Spend More”, *The New York Times*, 19 de septiembre de 2006, p. D3; Janet Adamy, “Cooking up Changes at Kraft Foods”, *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2007, p. B1.

<sup>21</sup> Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies about why We Buy* (Nueva York: Doubleday, 2008), pp. 8-36; C.B. Whittemore, “Martin Lindstrom’s Buyology”, *Flooring the Consumer blogspot*, 1 de marzo de 2009; Seth Brown, “Buyology Offers a Peek Inside Buyers Heads”, *USA Today*, 29 de octubre de 2008; Andrea Sachs, “Business Books”, *Time*, 23 de octubre de 2008.

<sup>22</sup> Ilan Brat, “The Emotional Quotient of Soup Shopping”, *The Wall Street Journal*, 17 de febrero de 2010, p. B6.



# Temas de marketing > > > > > > > tecnología

## Buy•ology: cómo intenta entender a los consumidores el neuromarketing

¿Se desperdicia mucho de los más de 12 000 millones de dólares gastados en la investigación de mercado tradicional (sesiones de grupo, encuestas, etc.)? El gurú de marcas, Martin Lindstrom, así lo cree. ¿Por qué? Porque 85% de los pensamientos, sentimientos y preferencias del consumidor hacia los productos, marcas y anuncios publicitarios reside en la parte profunda del subconsciente del cerebro y no puede entenderse mediante el uso de técnicas tradicionales.

Lindstrom es un creyente del relativamente nuevo campo del neuromarketing, que usa instrumentos de escaneo cerebral de alta tecnología para registrar las respuestas del cerebro a varios estímulos de marketing (diseños de paquetes, logotipos de marca, fragancias, anuncios de televisión, etc.) a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Por lo general se usan dos instrumentos cuando están presentes los estímulos: 1) un costoso escáner de imágenes de resonancia magnética funcional en forma de dona (fMRI, por sus siglas en inglés) en el que se “encienden” diferentes áreas del cerebro que pueden trazarse y 2) un capuchón menos costoso con docenas de sensores conectados a un electroencefalograma (EEG), donde pueden observarse los cambios en tiempo real de los patrones de onda del cerebro (vea la foto).



Entonces ¿por qué el neuromarketing es importante para los mercadólogos? Lindstrom delinea estas conclusiones fascinantes que podrían tener un impacto significativo en las acciones de marketing hoy en día:

- **Los logotipos de las marcas no funcionan.** En su lugar, las marcas deberían enfocarse en señales **indirectas de logotipo, como formas, sonido, olor, color, etcétera.**
- **Los anuncios con atractivo sexual no venden.** En particular, los hombres no recuerdan estos tipos de anuncios publicitarios, así como no recuerdan los anuncios no orientados sexualmente.
- **Las marcas exitosas funcionan como la religión.** Los cerebros de los participantes responden de forma similar a los mensajes de marca que a los iconos religiosos.
- **Las etiquetas de advertencia en los cigarrillos no funcionan.** Las etiquetas deben estimular el área del cerebro responsable de los antojos.

Entonces, ¿qué piensa usted del neuromarketing? ¿Le preocupa que los mercadólogos invadan su privacidad al influir en su forma de comprar? De algo puede estar seguro: hay en proceso más investigación en neuromarketing.

con el servicio que recibió. Hacer preguntas a los consumidores y grabar sus respuestas es la segunda forma de obtener información.

Estas técnicas de interrogación se dividen en: 1) métodos de generación de ideas y 2) métodos de evaluación de ideas, aunque la línea divisoria entre ellos suele ser imprecisa y cada uno tiene sus técnicas especiales.<sup>23</sup> Pero todos estos métodos de intervención producen valiosos **datos de cuestionario**, que son hechos y cifras obtenidos al preguntar a las personas sobre sus actitudes, conocimiento, intenciones y comportamientos.

**Métodos para generar ideas: surgimiento de ideas** En el pasado, la forma más común para recopilar información de cuestionarios a fin de generar ideas era a través de una *entrevista individual*, la que suponía a un solo investigador haciendo preguntas a un encuestado. Este enfoque tiene muchas ventajas, como poder sondear ideas adicionales con el uso de preguntas de seguimiento a las primeras respuestas del encuestado, aunque es muy costoso. Más adelante, en este capítulo, se analizarán algunas alternativas.

A Hamburger Helper no le fue muy bien con los consumidores cuando General Mills introdujo su hamburguesa. En las instrucciones iniciales se pedía cocinar 225 gramos de hamburguesa aparte de la pasta o las papas, lo cual se mezclaba después con la hamburguesa. Los investigadores de General Mills utilizaron un tipo especial de entrevista individual llamada *entrevistas a profundidad*, en las que los investigadores hacen preguntas extensas de flujo libre para captar las ideas y los sentimientos implícitos. Estas entrevistas a profundidad mostraron que los consumidores: 1) no creían que contuviera suficiente carne y 2) no deseaban tomarse la molestia de cocinar en dos recipientes distintos. Así, el gerente de producto de Hamburger Helper cambió la receta: ahora se utilizaban 450 gramos de carne y se permitía a los usuarios prepararla en un plato. Esto convirtió en éxito un potencial fracaso.

Los *grupos de enfoque* son sesiones informales de seis a 10 clientes anteriores, actuales o futuros en las que un líder, o moderador, les pide que expongan sus opiniones sobre los productos de la empresa y de sus competidores, la manera en la que utilizan esos productos y sus necesidades especiales no satisfechas.

Escuchar con atención en sesiones de grupo las sugerencias de estudiantes e instructores beneficia este texto. En respuesta a la retroalimentación proporcionada en dichas sesiones, ahora se dan las respuestas a las preguntas de repaso en una sección al final de este texto.



<sup>23</sup> Para un análisis más completo acerca de los métodos de cuestionarios, vea Joseph F. Hair, Jr., Robert P. Bush y David J. Ortinau, *Marketing Research*, caps. 6 y 13, 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).

Estos grupos, a los que a menudo se les graba en una cinta y se les asigna en habitaciones de entrevista especiales, con un espejo de una sola vista, permiten a los investigadores y gerentes de marketing escuchar y observar las reacciones del consumidor. La informalidad y el compañerismo de un grupo de enfoque efectivo producen ideas que suelen ser difíciles de obtener con las entrevistas individuales. Por ejemplo, 3M organizó ocho grupos de enfoque en Estados Unidos y escuchó a los consumidores quejarse de que las fibras estándar rayaban sus utensilios de cocina. Estas entrevistas condujeron al éxito internacional de 3M con la fibra Never Scratch de Scotch-Brite.<sup>24</sup>

QR 8-3  
Trend Hunter  
Video



La búsqueda del “próximo gran suceso” para los consumidores ocasiona que los investigadores de marketing recurran a técnicas menos tradicionales. Por ejemplo, los métodos “de investigación difusa” intentan una identificación temprana de los gustos o tendencias de consumidores evasivos. Trend Hunter es una empresa que busca anticiparse y averiguar “la evolución de lo último”. La caza (u observación) de tendencias es la práctica que permite identificar “cambios que surgen en el comportamiento social”, que se producen por cambios en la cultura pop que a su vez pueden llevar a nuevos productos. Trend Hunter identificó más de 120 000 microtendencias, a través de su cadena mundial de 71 000 miembros, y menciona varias de estas en su transmisión diaria de televisión *Trend Hunter* en su sitio de internet (vea [www.trendhunter.com/tv](http://www.trendhunter.com/tv)).<sup>25</sup>

**Métodos de evaluación de ideas: la prueba de una idea** En la evaluación de ideas, el investigador de mercados primero pone a prueba las ideas descubiertas a fin de ayudar al gerente de marketing a recomendar acciones de marketing. Los métodos de evaluación de ideas suelen requerir encuestas convencionales aplicadas por correo, vía telefónica, en persona, correo electrónico, fax o internet, a una muestra grande de consumidores ya conocidos, actuales o futuros. En la elección entre estas opciones, el investigador de mercados debe equilibrar el costo con la calidad esperada de la información obtenida.

Las encuestas de entrevista personal presentan una ventaja importante, ya que permiten al entrevistador ser flexible en las preguntas u obtener reacciones para materiales visuales, pero su realización es muy costosa. Por lo general, las encuestas por correo están sesgadas porque lo más probable es que quienes respondan lo hagan a partir de experiencias positivas o negativas tenidas con el producto o la marca.

Por su parte, aunque las entrevistas telefónicas proporcionan flexibilidad, los entrevistados inconformes pueden colgarle al entrevistador, incluso con la eficiencia de la entrevista telefónica asistida por computadora (CATI, por sus siglas en inglés).

Cada vez más, los investigadores de marketing comienzan a usar encuestas en línea (correo electrónico) para recopilar datos primarios. La razón: la mayoría de los consumidores tienen conexión de internet y una cuenta de correo electrónico. Los mercadólogos pueden adjuntar una encuesta en un correo electrónico que se envía a entrevistados objetivo. Cuando estos abren su correo electrónico, tienen la opción de ver la encuesta o de dar clic en un enlace para tener acceso a ella desde un sitio de internet. Los mercadólogos también pueden pedir a los consumidores que completen una encuesta “que surge de repente” (*pop-up*) en una ventana por separado, cuando ingresan al sitio de internet de alguna organización. Muchas organizaciones usan este tipo de métodos para que sus consumidores evalúen sus productos y servicios o el diseño y facilidad de uso de sus sitios de internet.

Las ventajas de las encuestas en línea son que el costo es relativamente mínimo y el tiempo que toma desde la recopilación de datos hasta la presentación del reporte es mucho más rápido que los métodos tradicionales analizados antes. Sin embargo, las encuestas en línea tienen serios inconvenientes: algunos consumidores pueden ver las encuestas como *basura* o *spam* y pueden incluso elegir no recibirlas (si tienen un bloqueador de *spam*) o, a propósito o sin querer, borrarlas sin abrirlas. Para las encuestas por internet, algunos consumidores tienen un bloqueador de *pop-ups* que prohíbe a un buscador abrir una ventana por separado que contenga la encuesta; por lo tanto, pueden no ser capaces de participar en la investigación. Tanto para encuestas mediante correo electrónico como por internet, los consumidores pueden completar la encuesta múltiples veces, lo que ocasiona un sesgo significativo en los resultados. Esto es especialmente cierto para los paneles en línea. Empresas de investigación, como MarketTools que comercializa Zoomerang, desarrollaron la tecnología de muestreo para prohibir esta práctica.<sup>26</sup>



Wendy's hace continuamente investigación de mercados para descubrir los deseos cambiantes de los consumidores.

<sup>24</sup> Constance Gustke, “Built to Last”, *Sales & Marketing Management*, agosto de 1997, pp. 78-83.

<sup>25</sup> Vea [www.trendhunter.com/about-trend-hunter](http://www.trendhunter.com/about-trend-hunter).

<sup>26</sup> “What is Online Research?”, Marketing Research Association, vea <http://www.mra-net.org/press/online.cfm>; vea también [www.markettools.com/pdfs/press\\_releases/release\\_20081204pdf](http://www.markettools.com/pdfs/press_releases/release_20081204pdf).

El fundamento de toda la investigación hecha con cuestionarios es desarrollar preguntas precisas, que consigan que las personas consultadas den respuestas claras y puntuales.<sup>27</sup> En la figura 8-4, se muestran varios formatos de preguntas tomadas de una encuesta de Wendy's que evaluó las preferencias por restaurantes de comida rápida entre consumidores actuales y futuros.

La pregunta 1 es un ejemplo de una *pregunta abierta*, que permite a los entrevistados expresar opiniones, ideas o comportamientos en sus propias palabras sin verse forzados a elegir entre opciones determinadas por un investigador de marketing. Esta información es invaluable para los comercializadores porque capta la “voz” de los entrevistados, lo cual es útil en la comprensión de la conducta del consumidor, en la identificación de los beneficios del producto o en el desarrollo de mensajes de publicidad.

En cambio, las *preguntas cerradas* o *de opciones fijas* requieren que los entrevistados seleccionen una o más opciones de respuesta de un conjunto determinado de alternativas. La pregunta 2 es un ejemplo de *pregunta dicotómica*, la forma más simple de una pregunta de opción fija, que permite solo “sí” o “no” como respuesta.

En una pregunta de opción fija con tres o más oportunidades de respuesta, se utiliza una *escala*. La pregunta 5 es un ejemplo del uso de una *escala diferencial semántica*, una escala de cinco puntos donde los extremos opuestos tienen adjetivos de una o dos palabras que tienen significados contrarios.

#### FIGURA 8-4

A fin de obtener la información más valiosa de los consumidores, la encuesta de Wendy's aplica cinco tipos de preguntas que se analizan en el texto.

1. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para usted cuando decide comer fuera y acude a un restaurante de comida rápida?

---



---



---

2. ¿Ha visitado algún restaurante de comida rápida en el último mes?

☐ Sí ☐ No

3. Si respondió “sí” a la pregunta 2, ¿con qué frecuencia consume comida rápida?

☐ Una vez a la semana ☐ 2 o 3 veces al mes ☐ Una vez al mes o menos

4. ¿Qué tan importante es que un restaurante de comida rápida lo satisfaga en las siguientes características? [Marque la casilla que describe sus opiniones sobre cada elemento mostrado.]

CARACTERÍSTICA	MUY IMPORTANTE	ALGO IMPORTANTE	IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	MUY POCO IMPORTANTE
• Sabor de la comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Variedad del menú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Para cada una de las características que se muestran a continuación, marque el espacio de la escala que describe sus opiniones sobre Wendy's. Marque con una X sólo **uno** de los cinco espacios mostrados por cada elemento.

CARACTERÍSTICA	MARQUE EL ESPACIO QUE DESCRIBE EL GRADO EN EL QUE WENDY'S ESTÁ...				
• Sabor de la comida	Sabroso	_____	_____	_____	Insípido
• Limpieza	Limpio	_____	_____	_____	Sucio
• Precio	Barato	_____	_____	_____	Caro
• Variedad del menú	Amplio	_____	_____	_____	Reducido

(continúa)

<sup>27</sup> Para más análisis sobre cómo redactar preguntas de forma eficaz, vea Gilbert A. Churchill, Jr., Tom J. Brown y Tracy A. Suter, *Basic Marketing Research*, 7a. ed. (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010), pp. 289-307.

**FIGURA 8-4**

(continuación)

6. Marque la casilla que describe su acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

AFIRMACIÓN	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NO SABE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
• A los adultos les gusta llevar a sus familias a restaurantes de comida rápida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La opinión de nuestros hijos es importante al decidir dónde come la familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué tan importantes son las siguientes fuentes de información en el momento de seleccionar un restaurante de comida rápida? [Marque una casilla para cada fuente.]

FUENTE DE INFORMACIÓN	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
• Televisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Periódicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Carteles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Folletos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Con cuánta frecuencia come en cada uno de los siguientes restaurantes de comida rápida? [Marque solo una casilla para cada reactivo.]

RESTAURANTE	UNA VEZ A LA SEMANA O MÁS	2 O 3 VECES AL MES	UNA VEZ AL MES O MENOS
• Burger King	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• McDonald's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wendy's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Por favor, responda las siguientes preguntas sobre usted y su familia. [Marque solo una casilla para cada reactivo.]

- ¿Cuál es su género? ☐ Masculino ☐ Femenino
- ¿Cuál es su estado civil? ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otro (viudo, divorciado, etcétera)
- ¿Cuántos niños menores de 18 años de edad viven en su casa? ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 o más
- ¿Cuál es su edad? ☐ Menor de 25 años ☐ 25 a 44 años ☐ 45 años o más
- ¿Cuáles son sus ingresos totales anuales individuales o familiares?  
☐ Menos de 15 000 dólares ☐ De 15 000 a 49 000 dólares ☐ 50 000 dólares o más

La base de toda la investigación que emplea cuestionarios es desarrollar preguntas precisas que obtengan respuestas claras y precisas de los encuestados. Por ejemplo, según la opinión del encuestado respecto a la limpieza de Wendy's, marcaría el espacio izquierdo de la escala, el derecho o uno de los cinco puntos intermedios. En la pregunta 6 se emplea una *escala de Likert*, donde el encuestado indica el grado en el que coincide o difiere con una afirmación.

El cuestionario de la figura 8-4 representa una encuesta bien redactada que proporciona información valiosa al investigador de mercados de Wendy's. Las preguntas de la 1 a la 8 le proporcionan información sobre los gustos y las aversiones con respecto a salidas a comer, frecuencia de visitas a restaurantes de comida rápida en general y a Wendy's en particular, así como fuentes de información utilizadas en la toma de decisiones sobre restaurantes de comida rápida. La pregunta 9 ofrece detalles sobre las características personales o familiares, lo cual es útil al tratar de segmentar el mercado de comida rápida, tema que se analizará en el capítulo 9.

Las preguntas de investigación de mercados deben formularse con precisión, de manera que todos los entrevistados interpreten la misma pregunta en forma similar. Por ejemplo, en una pregunta acerca de si usted come en restaurantes de comida rápida con regularidad, la palabra *regularidad* es ambigua. Dos personas pueden responder "sí" a la pregunta, pero para una puede significar "una vez al día", mientras que para la otra significa "una o dos veces al mes". Sin embargo, se sugiere dirigir acciones de marketing sustancialmente diferentes a cada uno de estos posibles consumidores.





Los protectores labiales Carmex se empaquetan en tarros, barras y tubos exprimibles, y se ofrecen en una variedad de sabores.

Los temas en la página web de inicio de Carmex abarcan desde su aplicación Carmex Kiss (esquina superior derecha) hasta la historia de su familia. Para saber cómo usa la investigación de mercados de redes sociales, lea la sección “Uso de tableros de control de marketing”.



El alto costo de usar entrevistas personales en los hogares aumentó el uso de *entrevistas sorpresa en centros comerciales*, que son entrevistas personales a consumidores que visitan esos lugares. Estas entrevistas cara a cara reducen el costo de las visitas personales a consumidores en sus hogares y proporcionan la flexibilidad para mostrar a los entrevistados indicaciones visuales, como anuncios publicitarios o muestras reales del producto. Sin embargo, una desventaja importante de este tipo de entrevistas es que las personas entrevistadas pueden no representar a los consumidores objetivo, lo que arroja un resultado sesgado.

La tecnología electrónica revolucionó los conceptos tradicionales de “entrevista” o “encuesta”. En la actualidad, los encuestados suben a un pabellón en un centro comercial, leen las preguntas en una pantalla y escriben sus respuestas en la pantalla sensible al tacto de una computadora. Incluso hay entrevistas telefónicas mecanizadas por completo: una voz automatizada hace las preguntas a los encuestados a través del teléfono, quienes luego escriben sus respuestas mediante un teléfono de tonos.

## Datos primarios: otras fuentes

Existen tres métodos de recopilación de datos primarios que se superponen un poco con los métodos antes analizados. Estos incluyen 1) redes sociales, 2) paneles y experimentos, 3) tecnología de la información y 4) búsqueda y procesamiento de datos.

**Redes sociales** Facebook, Twitter y otras redes sociales están revolucionando no solo la forma en la que se conectan las personas entre ellas sino también la manera como se anuncian y venden los productos hoy en día. Como resultado, se requieren nuevas formas de investigación de mercados. Estas deben reflejar las conexiones más directas de los anunciantes con los compradores actuales y posibles, la velocidad y el volumen total de los datos de retroalimentación del consumidor, y las nuevas medidas de marketing del éxito de las promociones de redes sociales.

Carma Laboratories Inc., el fabricante de los protectores labiales Carmex, es la tercera generación de un negocio familiar con una historia de fácil acceso para los clientes. De hecho, el fundador, Alfred Woebling, respondía personalmente cada carta que recibía de clientes. Hoy, Carma Labs depende de los programas de redes sociales para promover sus productos.<sup>28</sup>

El protector labial Carmex sirve para reducir los síntomas del herpes labial y aliviar los labios resacos y agrietados. Se empaqueta en tarros, barras y tubos exprimibles. La línea de productos Carmex en Estados Unidos incluye los sabores originales: fresa, lima, vainilla y cereza. Aunque las ventas del protector labial Carmex tienden a estar abajo de Chapstix y Blistex, los clientes de Carmex son leales, es decir, verdaderos fans.

Una oportunidad para Carmex ([mycarmex.com](http://mycarmex.com)) es dirigir la investigación de mercados con el uso de herramientas de escucha de las redes sociales para entender la naturaleza de las conversaciones en línea acerca del protector labial. El protector labial es un producto propicio para la temporada de tos y resfriados, de noviembre a marzo, en la que registra su máxima actividad tanto en ventas directas como en línea.

La sección “Uso del tablero de control de marketing” de la siguiente página muestra cómo Carmex utiliza las medidas de marketing a fin de evaluar sus programas de redes sociales para su línea de productos. Los datos se modificaron para proteger la información del propietario.

Entre las varias medidas de redes sociales que Carmex usa están la *velocidad de conversación*, el *intercambio de voz* y el *sentimiento*.<sup>29</sup> Estas se monitorean mediante motores de búsqueda electrónica que recorren internet para detectar comportamientos y “menciones de marca” de los consumidores, lo cual permite calcular la participación de voz y determinar si estas menciones de marca parecen ser “positivas”, “neutrales” o “negativas”, y así medir el “sentimiento”.

Las medidas del tan usado Facebook son el número de fans que deciden tomar parte de los mensajes de la marca y se vinculan con ella por medio de: “a quienes les gusta” o “me gusta”.

<sup>28</sup> Jeff Gerst de Bolin Marketing proporcionó el ejemplo de Carmex, con el permiso de Carma Laboratories, Inc.

<sup>29</sup> Mark Jeffarey, *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010), pp. 156-186.



# Uso de tableros de control de marketing

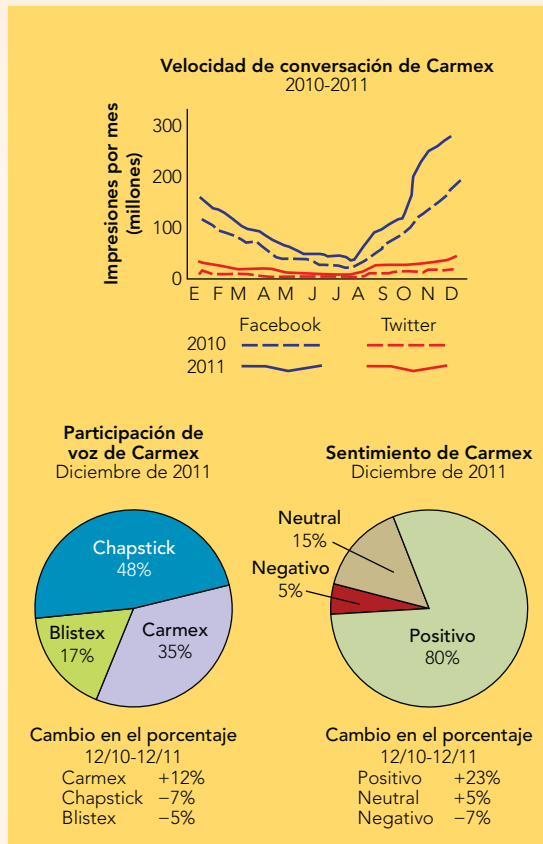
¿Funcionan bien los programas de redes sociales de Carmex?

Como consultor de marketing de Carmex, se le ha pedido a usted evaluar las actividades de redes sociales para su línea de productos de protectores labiales.

Hace poco Carmex lanzó sus nuevos programas y promociones de redes sociales, Facebook y Twitter, para informar a los consumidores de Estados Unidos acerca de esta línea de productos. Los seguidores y las personas que le dan "Me gusta" (Like) a la página de Carmex podrán participar en concursos y ganar muestras gratis al conectarse. La creativa aplicación "Carmex Kiss" permite a los usuarios cargar sus fotos y enviar besos animados a algún amigo.

**Su reto** Para evaluar cómo les va a los programas de redes sociales de Carmex, elija estas cinco medidas: 1) velocidad de conversación de Carmex, esto es, total de menciones de la marca en internet; 2) a quiénes les gusta la página de Carmex en Facebook, es decir, el número de usuarios en un cierto periodo; 3) los seguidores de Twitter, es decir, el número de usuarios en un periodo en el que siguieron la transmisión del propietario de la marca; 4) la participación de voz de Carmex, es decir, las menciones de la marca en internet (porcentaje de las menciones de las principales marcas de protectores labiales); y 5) el sentimiento por Carmex, es decir, el porcentaje de las menciones de participación de voz de Carmex en internet, clasificadas en a) positivas, b) neutrales y c) negativas.

**Sus descubrimientos** Al analizar este tablero de control de marketing, usted llega a estas conclusiones. Primero, tanto el número de quienes le dan like a su página en Facebook como el de sus seguidores en Twitter aumentó de forma significativa en 2011 con respecto a 2010. Estas son buenas noticias. Segundo, la participación de voz (35%) de Carmex es buena, sin duda, en comparación con el de la marca número 1 (48%), Chapstick. Pero es especialmente favorable el aumento de 12% en la participación de voz de Carmex en comparación con el de un año anterior. Tercero, el tablero de control de sentimiento de Carmex muestra que 80% de las menciones son positivas y solo 15% son negativas. Aún más significativo es que las menciones positivas aumentaron 23% durante el último año.



**Sus acciones** Usted concluye que las iniciativas de redes sociales de Carmex sí funcionan. Su siguiente paso será investigar más a fondo los datos para ver los que son especialmente efectivos en el desencadenamiento de resultados positivos y desarrollar, a partir de estos, éxitos en el futuro (como las muestras gratis o Carmex Kiss).

Los investigadores de mercados cada vez quieren más información de sitios para "explorar" su contenido bruto, generado por el consumidor en tiempo real. Sin embargo, cuando se depende de este contenido, la muestra de individuos investigados puede no ser estadísticamente representativa del mercado.<sup>30</sup>

**Paneles y experimentos** Dos formas especiales en las que se utilizan algunas veces observaciones y cuestionarios son los paneles y los experimentos.

A menudo, los investigadores de mercados desean saber si los consumidores cambian su conducta con el tiempo a fin de tomar las medidas adecuadas para atender a estos clientes.

<sup>30</sup>Douglas D. Bates, "The Future of Qualitative Research is Online", *Alert! Magazine*, Marketing Research Association 46, núm. 2, febrero de 2009; Jack Neff, "The End of Consumer Surveys?", *Advertising Age*, 15 de septiembre de 2008; Jack Neff, "Marketing Execs: Researchers Could Use a Softer Touch", *Advertising Age*, 27 de enero de 2009; Bruce Mendelsohn, "Social Networking: Interactive Marketing Lets Researchers Reach Consumers Where They Are", *Alert! Magazine*, op. cit., núm. 4, abril de 2008; Toby, "Social Media Research: Interview with Joel Robinson of ARF: Part 1", *Diva Marketing Blog*, 16 de febrero de 2009; Toby, "Social Media Research: Interview with Joel Robinson of ARF: Part 2", *Diva Marketing Blog*, 23 de febrero de 2009.

Un *panel* es una muestra de consumidores o tiendas a partir de la cual los investigadores toman una serie de medidas. Por ejemplo, NPD Group recopila datos sobre compras del consumidor (por ejemplo, ropa, alimentos y artículos electrónicos) a través de su panel en línea, formado por más de dos millones de personas en todo el mundo. De esta manera, una empresa como General Mills mide la conducta de cambio de un consumidor, que pasa de una marca de su cereal de desayuno (Wheaties) a otra (Cheerios), o a la de un competidor (Special K de Kellogg's). La desventaja de los paneles es que la empresa de investigación de mercados requiere reclutar con frecuencia nuevos miembros para reemplazar a quienes se retiran. Las características de estos nuevos integrantes deben coincidir con las de las personas que salen para hacer que el panel siga siendo representativo del mercado.



A fin de descubrir cómo usó Walmart mercados de prueba para desarrollar con éxito internacional sus enormes tiendas de autoservicio, lea el texto.

Un *experimento* implica la obtención de datos mediante la manipulación de factores en condiciones bastante controladas para demostrar causa y efecto, lo cual es un ejemplo de investigación causal. El interés radica en ver si el cambio de una de las variables independientes (causa) modificará la conducta de la variable dependiente que se estudia (el resultado). En experimentos de marketing, las variables independientes de interés (a las que algunas veces se les denomina “impulsores” de marketing) suelen ser uno o más de los elementos de la mezcla de marketing, como las características, el precio o la promoción de un producto (mensajes de publicidad o cupones). La variable dependiente ideal suele ser un cambio en las compras (incremento de las ventas en unidades o dólares) que realizan individuos, familias u organizaciones. Por ejemplo, las empresas de alimentos a menudo utilizan “mercados de prueba” donde se ofrece un producto para venta en

forma limitada en un área definida, para ayudar a decidir la eficacia probable de las acciones de marketing potenciales. De este modo, un mercado de prueba es un tipo de experimento real de marketing para reducir riesgos. En 1998, Walmart abrió tres supercentros independientes, experimentales, para calibrar la aceptación del consumidor antes de decidir si abría otros. En la actualidad, esa empresa opera más de mil supercentros en todo el mundo.

Una dificultad potencial de los experimentos es la posibilidad de que los factores externos (como las acciones de competidores) distorsionen los resultados y afecten la variable dependiente (como las ventas). La tarea de un investigador consiste en identificar el efecto de la variable de marketing de interés sobre la variable dependiente, cuando quizá los efectos de factores externos de un experimento oculten dicho efecto.

**Tecnología de la información** La **tecnología de la información** supone la operación de redes de computadoras que pueden almacenar y procesar datos. Actualmente, la tecnología de la información puede extraer datos escondidos en grandes bases —como las que contienen las ventas de minoristas, recolectadas a través de lectores de los códigos de barras que aparecen en los empaques de productos para el hogar— y en el comportamiento del espectador de televisión.

La **figura 8-5** de la siguiente página muestra cómo los mercadólogos usan la tecnología de la información, datos, modelos y búsquedas, para obtener resultados que llevan a acciones de marketing.

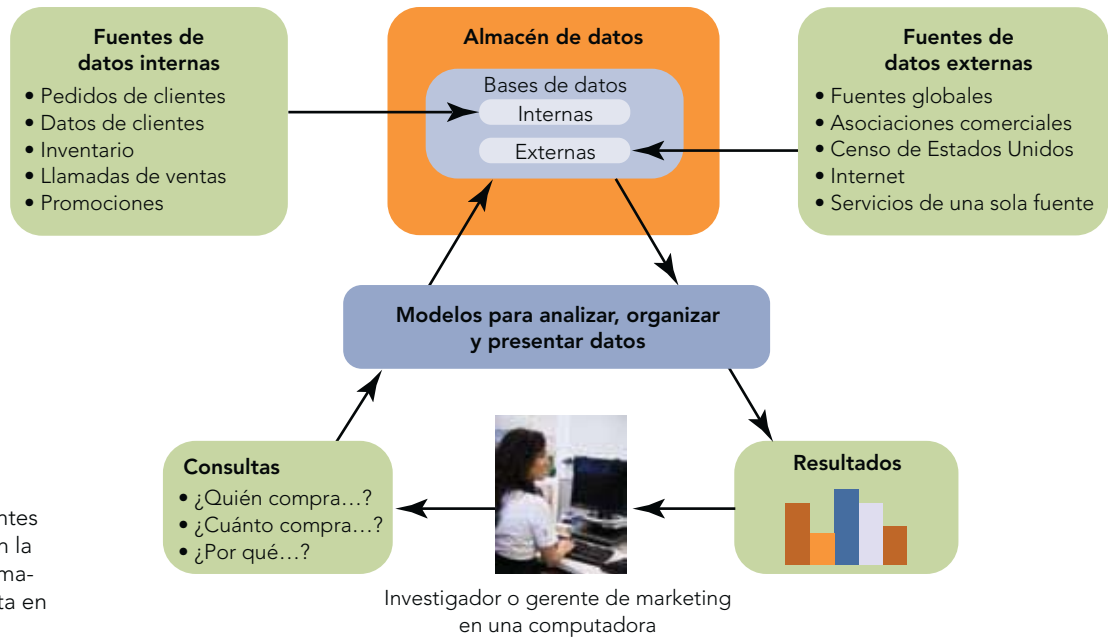
Hoy en día, los directores de marketing pueden ahogarse en un mar de información; necesitan adoptar estrategias para tratar con perspectivas complejas y cambiantes de la competencia, el mercado y el consumidor. Internet y el poder de las computadoras ayudan a darle sentido a esta información. La tarea del mercadólogo es convertir esta gran cantidad de datos en información útil que conlleve a acciones de marketing.<sup>31</sup>

En la parte central superior de la figura 8-5, puede observarse cómo los mercadólogos usan la tecnología de información, que consiste en computadoras conectadas a través de redes de comunicación sofisticadas para tener acceso y recuperar los datos de fuentes internas y externas. Estas fuentes de datos se almacenan, organizan y administran en bases de datos. En conjunto, estas bases de datos forman un almacén de datos.

En la parte central inferior de la figura 8-5, puede verse cómo los mercadólogos usan las computadoras para buscar las bases de datos en los almacenes de datos mediante preguntas de marketing. Estas preguntas pasan por modelos estadísticos que organizan y manejan los datos para analizar e identificar las relaciones existentes. Entonces se presentan los datos mediante

<sup>31</sup> Byron Acohido, “Online Tracking Takes a Scary Turn”, *USA Today*, 4 de agosto de 2011, pp. B1, B2; “Data, Data Everywhere—A Special Report on Managing Information: A Different Game”, *The Economist*, 27 de febrero de 2010, pp. 6-8.



**FIGURA 8-5**

Modo en el que los investigadores y gerentes de marketing emplean la tecnología de la información para convertir esta en acciones.

tablas y gráficos para una interpretación más sencilla. Cuando se busca una base de datos, los mercadólogos pueden usar el *análisis de sensibilidad* para hacer preguntas del tipo “y si” a fin de determinar cómo los cambios hipotéticos en el producto o en los *conductores* de marca (es decir, en los factores que influyen en las decisiones de compra de un hogar u organización) afectan las ventas.

Por lo general, la investigación de mercados tradicional supone la identificación de posibles conductores y después la recopilación de datos. Por ejemplo, pueden recolectarse datos para comprobar la hipótesis que supone que el aumento en la cantidad de cupones (el conductor), durante la primavera, incrementará las pruebas de compradores de primera vez (el resultado).

**Minería de datos** En cambio, la **minería de datos** consiste en revelar la información que se prevé que está oculta en las grandes bases de datos. Se concentra en detectar vínculos estadísticos sobre patrones de compra de los consumidores que sugieran acciones de marketing. Algunos de estos patrones de compra son de sentido común: usted no necesita una computadora para averiguar por qué las compras de crema de cacahuete y jalea de uva se vinculan, y tal vez sugieran una promoción conjunta de las marcas Skippy (crema de cacahuete) y Welch (gelatina de uva). ¿Ha considerado el hecho de que los hombres que compran pañales en la noche en ocasiones también adquieren cervezas en paquetes de seis? Esto es lo que descubrieron los supermercados cuando extrajeron esos datos de los escáneres. Por lo tanto, colocaron los pañales cerca de las cervezas y pusieron frituras de papas entre ellos, de tal modo que aumentaron las ventas de los tres artículos. El horizonte cercano es: la tecnología de identificación de radiofrecuencia (RFID, siglas de *radio-frequency identification*) que emplea un microchip en una “etiqueta inteligente” en los pañales y en las cervezas, que indica si terminan en la misma bolsa a las 10 de la noche.

La minería de datos relacionados con internet y con las redes sociales aumentan. Se espera que en 2012 las empresas gasten 840 millones de dólares en información en línea, lo que duplicaría la cantidad de 2009. Este aumento en la inversión para la búsqueda y procesamiento de datos también incluye un mayor enfoque en los más de dos mil millones de dólares que se gastan al año en publicidad en redes sociales. ¿Y el costo para un publicista por ese poco de información especial acerca de usted? Dos quintas partes de un centavo. Para saber cuánto pueden mostrar la búsqueda y el procesamiento de datos en línea acerca de su personalidad y circunstancias étnicas, lea la sección “Toma de decisiones responsables”.<sup>32</sup>

A las 10 p.m. ¿qué es más probable que este hombre compre además de los pañales? Para la curiosa respuesta que ofrece la minería de datos, vea el texto.



<sup>32</sup> Joel Stein, “Your Data, Yourself”, *Time*, 21 de marzo de 2011, pp. 39-46; Ryan Flinn, “The Big Business of Sifting through Social Media Data”, *Bloomberg Businessweek*, 25-31 de octubre de 2010, pp. 20-22; Michael Lev-Ram, “The Hot New Gig in Tech”, *Fortune*, 5 de septiembre de 2011, p. 29; Geoffrey A. Fowler y Emily Steel, “Facebook Says User Data Sold to Broker”, *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, p. B3.



# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

## No más secretos personales: la desventaja de la búsqueda y el procesamiento de datos

eXelate, Intellidyn, RapLeaf, Google Ad Preferences, Yahoo!, BlueKai, Alliance Data, reputation.com... sí... ¡Facebook y Twitter, también!

El común denominador de todos ellos es la sofisticación que usan en la búsqueda y el procesamiento de datos de internet y redes sociales, que permite mostrar una cantidad increíble de información personal de cada estadounidense. El periodista de *Time* Joel Stein descubrió, con el uso de fuentes tanto en línea como fuera de ella, cuán fácil resulta para un extraño encontrar su número de seguro social, el de Stein, así como datos, algunos correctos, otros no; por ejemplo:

- Le gusta el hockey, el rap, el rock, ser papá, las recetas, la ropa y los productos de belleza, las películas, las comidas y bebidas, etcétera.
- La mayor parte de sus compras las hace en línea, un promedio de 25 dólares por compra.
- Usa Facebook, Friendster, LinkedIn, MySpace, Pandora y StumbleUpon.
- Compró su casa en noviembre (mes en el que su seguro por la casa debe renovarse).
- La esposa de su padre tiene una multa de tránsito.



Y usa una Mac OSX ¡¡¡¿¿¿ y es una mujer de 18 a 19 años de edad ???!!!

¡Bueno, bueno, a veces la búsqueda y el procesamiento de datos se equivocan!

Estos datos se recopilan de muchas formas en internet, desde mecanismos de rastreo (como las *cookies*, que se analizarán en el capítulo 21) en sitios oficiales o autorizados hasta aplicaciones que se descargan en teléfonos celulares para mostrar la lista de contactos y la ubicación del usuario.

Estos detalles personales tienen enormes beneficios para los mercadólogos. La minería de datos permite la personalización más exacta y ahora posibilita a los anunciantes dirigirse a cada consumidor. Esto implica no solo el uso de datos

demográficos como edad y sexo, sino también gustos, hábitos de compras pasados, redes sociales que se usan, marcas de preferencia, programas de televisión que se ven, etcétera.

¿Quiere llevar a cabo actividades de detective? Descargue Ghostery desde [www.ghostery.com](http://www.ghostery.com). Le señalará todas las empresas que tienen acceso a sus datos cuando visita un sitio de internet.

## Ventajas y desventajas de los datos primarios

En comparación con los datos secundarios, la ventaja de los primarios es que son más específicos para el problema estudiado. Las principales desventajas son que los datos primarios suelen resultar mucho más costosos y que se requiere más tiempo para su recolección que en el caso de los secundarios.

### repaso de conceptos

6. ¿Cuál es la diferencia entre los datos observados y los de un cuestionario?
7. ¿Cuál encuesta proporciona la mayor flexibilidad para hacer preguntas de sondeo: el correo, el teléfono o la entrevista personal?
8. ¿Cuál es la diferencia entre un panel y un experimento?

## PASO 4: DESARROLLO DE HALLAZGOS

OA5

Alguna vez, Mark Twain dijo: “La recolección de datos es como la recolección de basura. Hay que saber lo que harás con el material antes de recolectarlo.” En efecto, los datos y la información de marketing tienen poco más valor que la basura, a menos que se analicen con cuidado y se traduzcan en hallazgos lógicos: paso 4 en el método de investigación de mercados.<sup>33</sup>

### Análisis de los datos

Schwan Food Company produce tres millones de pizzas congeladas al día con nombres de marcas que incluyen Tony's y Red Baron. Vea cómo Teré Carral, gerente de marketing para la marca Tony's, podría plantear una pregunta para un segmento de mercado a principios de 2012. Se usarán datos hipotéticos para proteger la información registrada de Tony's.

<sup>33</sup> El debate en 4 pasos fue escrito por David Ford y Don Rylander del Ford Consulting Group, Inc.; el ejemplo de Tony's Pizza fue proporcionado por Teré Carral de Tony's Pizza.

A Teré le preocupa el poco crecimiento de la marca Tony's durante los cuatro años anteriores. Contrata a un consultor para recopilar y analizar datos que expliquen lo que ocurre con su marca y para que recomiende modos de mejorar su crecimiento. Teré pide al consultor que prepare una propuesta que incluya las respuestas a dos preguntas importantes:

1. ¿Cómo van las ventas de Tony's en el ámbito familiar? Por ejemplo, ¿menos familias compran pizzas Tony's o cada familia compra menos Tony's? ¿O ambas cosas?
2. ¿Qué factores han contribuido a las ventas planas de Tony's durante los cuatro años anteriores?

La información descubierta por los consultores es fundamental. Por ejemplo, ¿la familia promedio consume más o menos pizzas Tony's que en los años previos? ¿El desempeño de ventas planas de Tony's se relaciona con un factor específico? Con las respuestas a estas preguntas, Teré puede identificar acciones en su plan de marketing y llevarlas a cabo durante el año siguiente.



¿Qué tal van las ventas?  
Para ver cómo evaluaron esta pregunta los mercadólogos de Tony's Pizza y la razones por las que prepararon este anuncio, consulte el texto.

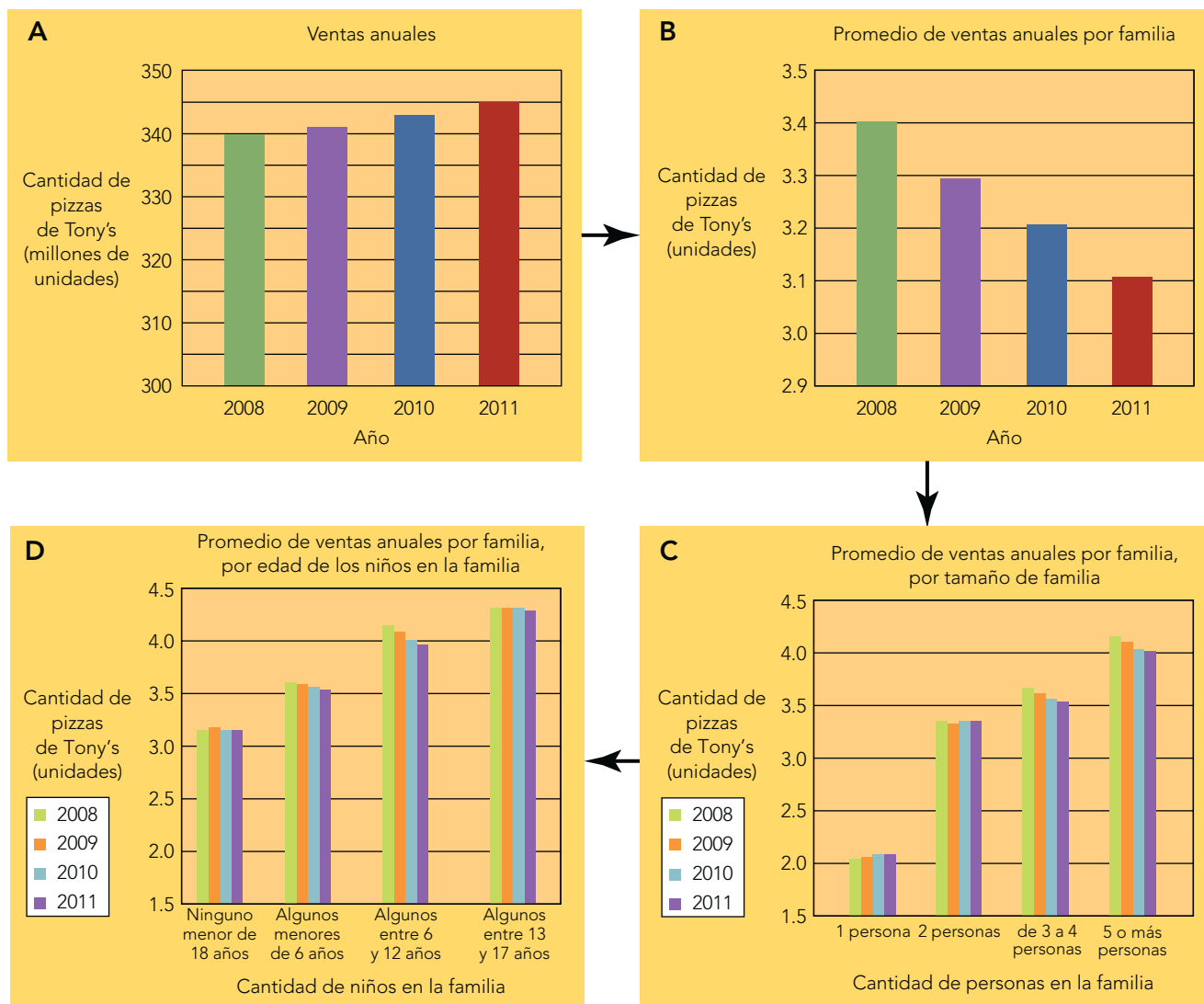
## Presentación de los hallazgos

Los hallazgos deben ser claros y comprenderse por el modo en el que se presentan los datos. Los gerentes son responsables de las *acciones*. Esto significa entregar los resultados en imágenes claras y, de ser posible, en una sola página.

El consultor responde a las preguntas de Teré con los tableros de control de marketing de la [figura 8-6](#), un modo creativo de presentar los hallazgos de manera gráfica. Veamos sobre el hombro de Teré y del consultor mientras interpretan estos hallazgos:

- En la [figura 8-6A](#), la gráfica muestra las ventas anuales. Se aprecia que el crecimiento anual de la marca Tony's Pizza es estable, pero, de hecho, plano de 2008 a 2011.
- En la [figura 8-6B](#), la gráfica exhibe el promedio de ventas anuales por familia. Analice esta gráfica con atención. A primera vista, parece como si las ventas en 2011 fueran *la mitad* de lo que eran en 2008, ¿no es cierto? Pero lea con cuidado los números en el eje vertical. Se observa que las compras por familia en Tony's han declinado con regularidad durante los cuatro años anteriores, de un promedio de 3.4 pizzas por familia en 2008 a 3.1 pizzas en 2011 (un porcentaje significativo, pero no una reducción de 50%). Ahora la pregunta es: si las ventas anuales de Tony's son estables, pero el hogar promedio individual compra menos pizzas de Tony's, ¿qué sucede? La respuesta es: más familias compran pizzas, sólo que cada una adquiere menos pizzas de Tony's. Las familias que no eligen a Tony's son una auténtica fuente de preocupación. Pero una vez más, éste es un ejemplo clásico de un problema de marketing que representa una oportunidad de marketing. La cantidad de familias que compran pizza *aumenta*, y ésta es una buena noticia para Tony's.
- En la [figura 8-6C](#), la gráfica presenta el promedio de ventas anuales por familia, por tamaño de familia. Esta gráfica primero exhibe una fuente del problema: aunque son estables las ventas promedio de pizzas a familias con sólo una o dos personas, declina el consumo promedio anual de pizzas de las familias con tres o cuatro personas y de las que tienen cinco o más integrantes. ¿Qué familias tienden a tener más de dos personas? Respuesta: las familias *con hijos*. Por lo tanto, debemos observar con atención el comportamiento de compra de pizzas de las familias con hijos.
- En la [figura 8-6D](#), la gráfica exhibe el promedio de ventas anuales por familia, por edad de los niños. Ahora la imagen está clara: el verdadero problema es la grave disminución en el consumo promedio de las familias con hijos más jóvenes, en especial aquellas con niños en el grupo de seis a 12 años de edad.

Identificar un problema de ventas en las familias con hijos de seis a 12 años es un descubrimiento importante porque las ventas de Tony's disminuyen en un segmento del mercado conocido por su compra frecuente de pizzas.

**FIGURA 8-6**

Estos tableros de control de marketing presentan los hallazgos para la gerente de marketing de Tony's que condujeron a recomendaciones y acciones.

Fuente: Teré Carral, Tony's Pizza.

## PASO 5: APLICACIÓN DE ACCIONES DE MARKETING

La investigación de mercados eficaz no se detiene con los hallazgos y las recomendaciones: alguien debe identificar las acciones, ponerlas en práctica y vigilar el resultado de las decisiones, lo cual es la esencia del paso 5.

### Emita recomendaciones de acción

Teré Carral, gerente de marketing de Tony's Pizza, se reúne con su equipo para convertir los hallazgos de la investigación de mercados en recomendaciones específicas con un objetivo claro: dirigirse a las familias con hijos de entre seis y 12 años de edad para invertir la tendencia entre este segmento y recuperar fuerza en uno de los sectores más importantes en la categoría de pizzas congeladas. Recomienda desarrollar:

- Una campaña publicitaria dirigida a los niños de entre seis y 12 años.
- Un calendario de promociones mensuales en el grupo de niños de entre seis y 12 años (en mente).
- Un programa de eventos especiales para niños de entre seis y 12 años de edad.

### Ejecución de las recomendaciones de acción

Como su primera acción de marketing, Teré efectúa una investigación publicitaria para desarrollar anuncios que atraigan a niños del grupo de entre seis y 12 años de edad y a sus familias. La investigación muestra que a los niños les agradan los anuncios coloridos con personajes amigables. Teré proporciona los resultados a su agencia de publicidad, la cual desarrolla varios



La investigación de mercados de Tony's Pizza ayudó a desarrollar este anuncio colorido y amigable, dirigido a familias con niños de entre 6 y 12 años de edad.

anuncios muestra para que ella los revise. Ella selecciona tres, que se ponen a prueba en niños para tratar de identificar el más atractivo. El que obtiene los mejores resultados aparece en la siguiente campaña publicitaria de Tony's Pizza. Es el anuncio que se muestra a la izquierda.

## Evaluación de los resultados

Para los gerentes de marketing eficaces, la evaluación de los resultados representa un modo de vida continuo. En realidad existen dos aspectos en este proceso de evaluación:

- *Evaluación de la decisión misma.* Implica el monitoreo del mercado y el establecimiento de sistemas proactivos para determinar si la acción será necesaria en el futuro. Para Teré, ¿su nuevo anuncio consigue atraer a los niños de entre seis y 12 años y a sus familias? ¿Aumentan las ventas en este segmento objetivo? El éxito de esta estrategia sugiere a Teré que agregue más anuncios de seguimiento con personajes coloridos, divertidos y amigables.
- *Evaluación del proceso de decisión empleado.* ¿Fueron eficaces la evaluación y el análisis utilizados para desarrollar las recomendaciones? ¿Tenían defectos? ¿Pueden mejorarse para situaciones similares en el futuro? Teré y su equipo de marketing deben detectar maneras para mejorar el análisis y los resultados: aprender lecciones que puedan aplicarse a los esfuerzos futuros de investigación de mercados en Tony's.

Una vez más, el análisis sistemático no garantiza el éxito. Pero en el caso de Tony's Pizza, esto mejoró el índice de éxito de la empresa para sus decisiones de marketing.

## repaso de conceptos

9. ¿Cuál es la diferencia entre la minería de datos y la investigación de mercados tradicional?
10. En la investigación de mercados de Tony's Pizza, ¿cuál es un ejemplo de: a) un hallazgo y b) una acción de marketing?

## TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR VENTAS

OA6

A menudo, pronosticar o estimar ventas potenciales es un objetivo clave en un estudio de investigación de mercados. Los pronósticos en ventas de bienes son importantes para una empresa, ya que programan la producción. El término **pronóstico de ventas** se refiere a las ventas totales de un producto que una empresa espera vender durante un periodo específico en condiciones ambientales y mediante sus propios esfuerzos de marketing específicos. Por ejemplo, Betty Crocker podría desarrollar un pronóstico de ventas de cuatro millones de cajas de preparados para pastel para los consumidores estadounidenses, en 2012, suponiendo que las preferencias de postre de los consumidores permanezcan constantes y que los competidores no cambien los precios.

Con frecuencia se usan tres técnicas principales para pronosticar las ventas: 1) opiniones de quien toma la decisión, 2) sondeos en grupos informados y 3) métodos estadísticos.

### Opiniones de quien toma la decisión

Probablemente, 99% de los pronósticos de venta son simplemente las opiniones de la persona que debe actuar a partir de los resultados del pronóstico, es decir, quien toma la decisión. Un *pronóstico directo* supone la estimación del valor que se va a pronosticar sin los pasos de intervención. Los ejemplos aparecen todos los días: ¿cuántos cuartos de leche debería comprar?, ¿cuánto dinero debería sacar del cajero automático?

Un *pronóstico del caballo perdido* implica iniciar con el último valor conocido del artículo por pronosticar, enlistar los factores que podrían afectar el pronóstico, evaluar si estos tienen un impacto positivo o negativo y hacer el pronóstico final. El nombre de la técnica proviene de la forma en la que uno encontraría un caballo perdido; ir a donde fue visto por última vez,





¿Cómo debería un administrador de marketing de Under Armour pronosticar las ventas de un calzado deportivo para correr? Use el pronóstico del caballo perdido, como se describe en el texto.

ponerse en sus zapatos, considerar los factores que pudieran afectar el lugar a donde se dirige (al estanque si es que tiene sed, al heno si es que tiene hambre, etc.) e ir allá.

Por ejemplo, a principios de 2009, Under Armour introdujo su primera línea de calzado deportivo para correr. Esto requirió que ampliara su atractivo de niños y hombres jóvenes, que con frecuencia usaban sus rodilleras y tacos en deportes de equipo, para incluir a mujeres, consumidores mayores y atletas informales. Suponga que a principios de 2011 un administrador de marketing de Under Armour necesita hacer un pronóstico de ventas para 2013. Tomaría el valor conocido de ventas de 2010 y haría una lista con los factores positivos (buena aceptación de sus diseños de alta tecnología, gran publicidad) y los negativos (recesión económica, competencia de marcas establecidas) para llegar a la serie final de pronósticos de ventas.<sup>34</sup>

## Encuestas a grupos informados

Si se pregunta cuáles serán las ventas de su empresa el próximo año, pregúntele a quienes sepan algo de ventas futuras. Dos grupos comunes que se encuestan para desarrollar pronósticos de ventas son los compradores posibles y la fuerza de ventas de la empresa.

Una *encuesta del pronóstico de las intenciones de los compradores* supone preguntarles a posibles clientes si es probable que compren el producto en un futuro. Para productos industriales con pocos compradores posibles, esto puede ser efectivo. Solo hay unos pocos cientos de consumidores en todo el mundo para los grandes aviones Boeing, por lo que la empresa realiza una encuesta entre sus usuarios para desarrollar sus pronósticos de ventas y programas de producción.

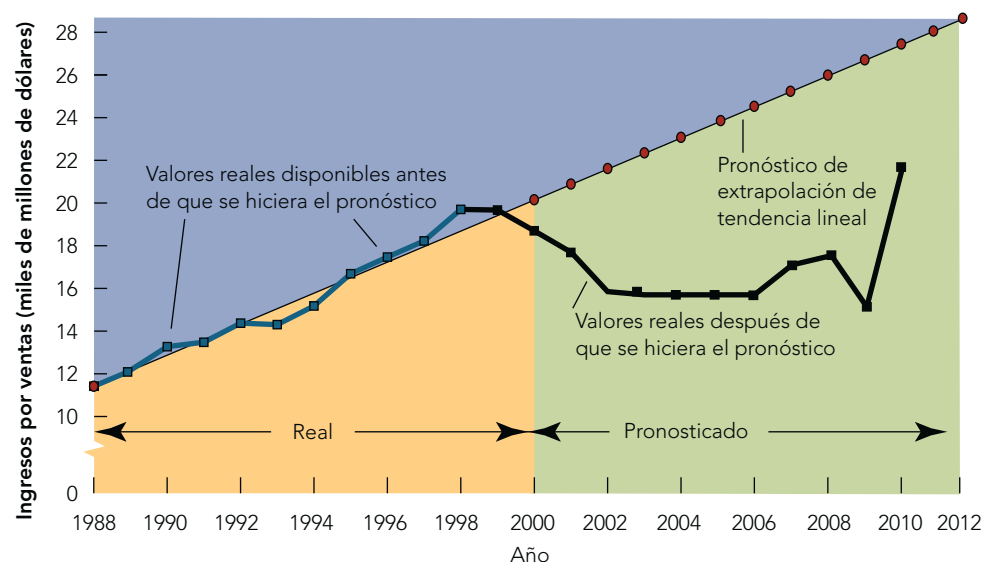
Una *encuesta del pronóstico de la fuerza de ventas* supone pedirle al personal de ventas de la empresa un estimado de las ventas durante un periodo próximo. Puesto que estas personas están en contacto con los clientes y es posible que conozcan lo que les gusta o no, hay una lógica en este enfoque. Sin embargo, el personal de ventas puede hacer pronósticos no confiables: hacen prometedora una imagen si les entusiasma el nuevo producto o sombría si sus cuotas de venta y compensación futura se basan en ella.

## Métodos estadísticos

El método estadístico más conocido para pronosticar es la *extrapolación de tendencias*, que supone extender en el futuro un patrón observado de datos pasados. Cuando el patrón se describe con una línea recta se trata de una *extrapolación de tendencia lineal*. Suponga que a principios de 2000 usted era quien pronosticaba las ventas de Xerox Corporation y tenía datos reales de ventas de 1988 a 1999 (vea la [figura 8-7](#)). Con el uso de la extrapolación de tendencia lineal trazó una línea para ajustar los datos de ventas pasadas y proyectarlos en el futuro con el fin de obtener los valores de 2000 y 2012 que se muestran.

**FIGURA 8-7**

Extrapolación de tendencia lineal de los ingresos por ventas de Xerox, realizada a principios de 2000.



<sup>34</sup>Stephanie N. Mehta, "Under Armour Reboots", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 29-33; Michael McCarthy, "Under Armour Is Making a Run at Nike", *USA Today*, 9 de diciembre de 2008, p. 1C.

Si en 2010 quiere comparar sus pronósticos con los resultados reales, se llevará una sorpresa, lo que muestra las fortalezas y las debilidades de la extrapolación de tendencias, ya que esta supone que las relaciones subyacentes en el pasado continuarán en el futuro, que es la base de la fortaleza clave del método: simplicidad. Si este supuesto resulta correcto, tendrá un pronóstico exacto. Sin embargo, si resulta equivocado, es probable que el pronóstico sea erróneo. En este caso, su pronóstico de 2000 a 2010 fue muy alto, como puede verse en la figura 8-7, en gran medida debido a la competencia intensa en la industria del fotocopiado. El punto máximo en los ingresos por ventas de 2010 se debe principalmente a nuevas adquisiciones.

## repaso de conceptos

11. ¿Cuáles son los tres tipos de técnicas para hacer un pronóstico de ventas?
12. ¿Cómo hace un pronóstico del caballo perdido?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

### **OA1** *Identificar las razones para efectuar una investigación de mercados.*

Para tener éxito, las ofertas de una organización y sus respectivos programas de marketing deben cumplir los deseos y las necesidades de los clientes potenciales. Una investigación de mercados reduce el riesgo para la organización al ofrecer a los gerentes de marketing la información vital necesaria para comprender los deseos y necesidades, así como para brindar una experiencia de cliente significativa. Después, ellos traducen esa información en acciones de marketing específicas.

### **OA2** *Describir el método de investigación de mercados de cinco pasos que conduce a las acciones de marketing.*

Los investigadores y gerentes de marketing participan en un proceso de toma de decisiones de cinco pasos para determinar qué información recopilar a fin de mejorar sus decisiones de marketing. El primer paso de ese método es definir el problema, lo cual requiere fijar los objetivos de la investigación e identificar acciones de marketing posibles. El segundo paso es desarrollar el plan de investigación, lo que implica especificar las restricciones, identificar los datos necesarios para las decisiones de marketing y determinar cómo recopilar los datos. El tercer paso es reunir la información relevante, que incluye considerar los datos secundarios pertinentes (internos y externos) y los datos primarios (mediante observaciones y preguntas a los consumidores), además de emplear tecnología de la información y extracción de datos para activar acciones de marketing. El cuarto paso es desarrollar los hallazgos de los datos recopilados en la investigación de mercados. Esto lleva a analizar los datos y presentar los hallazgos de la investigación. El quinto y último paso del proceso es aplicar acciones de marketing, lo cual implica recomendar y ejecutar una acción y luego evaluar los resultados.

### **OA3** *Explicar cómo se emplean los datos secundarios y primarios en el marketing.*

Los datos secundarios ya han sido registrados antes del inicio del proyecto y son de dos tipos: a) datos secundarios internos, los cuales se originan dentro de la organización, como los informes

de ventas y los comentarios de los clientes; y b) datos secundarios externos, los cuales son creados por otras organizaciones, como la Oficina del Censo de Estados Unidos (ofrece datos sobre la población, fabricantes, minoristas y demás, de un condado) o publicaciones de negocios o comerciales (aportan datos sobre tendencias de industria, tamaño del mercado, etc.). Los datos primarios se reúnen de manera específica para el proyecto y se obtienen al observar o preguntarle a las personas.

### **OA4** *Analizar el uso de observaciones, cuestionarios, paneles y experimentos.*

Los investigadores de mercados observan a las personas de distintas maneras, con apoyo de la electrónica a través del uso de los medidores de personas de Nielsen para cuantificar los telespectadores y los hábitos de internet, o en forma personal mediante compradores incógnitos o técnicas etnográficas. Los cuestionarios se utilizan: a) directamente en entrevistas o grupos de enfoque y b) en una encuesta telefónica, por fax, impresa, por correo electrónico o internet. Los paneles implican una muestra de clientes o tiendas que se miden varias veces durante un tiempo para ver los cambios en sus comportamientos. Los experimentos, como los mercados de prueba, requieren medir el efecto en las ventas de las variables de marketing, como el precio o la publicidad. La recopilación de datos a través de redes sociales como Facebook y Twitter es cada vez más importante porque los usuarios pueden compartir sus opiniones acerca de productos y servicios con incontables “amigos” alrededor del mundo.

### **OA5** *Explicar cómo la tecnología de la información y la minería de datos se vinculan con acciones de marketing.*

Los gerentes de marketing actuales suelen estar sobrecargados de datos: desde datos internos de ventas y clientes hasta datos externos sobre las costumbres de los televidentes o las compras en almacenes obtenidos por un lector electrónico en las cajas registradoras. Esto representa mucha información nueva generada y obtenida cada día sobre los factores que impulsan las ventas de una organización. La tecnología de la información permite guardar, consultar y procesar esta enorme cantidad de datos de marketing. Las bases de datos resultantes pueden consultarse mediante la minería de datos a fin de hallar relaciones estadísticas útiles para las decisiones y las acciones de marketing.

**OA6** Describir tres enfoques para desarrollar un pronóstico de ventas de una empresa.

Un enfoque usa las opiniones subjetivas de quien toma las decisiones, como pronósticos directos o del caballo perdido. Un pronóstico directo involucra la estimación del valor por pronosticar sin pasos intermedios. Un pronóstico del caballo perdido inicia con el último valor conocido del artículo por pronosticar y luego se enlistan los factores que podrían afectar el pronóstico, se eva-

lúa si estos tienen un impacto positivo o negativo y se hace el pronóstico final. Los sondeos de grupos informados, un segundo método, implican obtener información tal como las intenciones de posibles compradores o estimados que proporciona la fuerza de venta. Los métodos estadísticos suponen ampliar un patrón observado de datos pasados en el futuro y constituyen un tercer enfoque. El método estadístico más conocido es la extrapolación de tendencias lineal.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**datos de cuestionario** p. 209

**datos de observación** p. 206

**datos** p. 204

**datos primarios** p. 204

**datos secundarios** p. 204

**investigación de mercados** p. 200

**medidas de éxito** p. 202

**minería de datos** p. 216

**pronóstico de ventas** p. 220

**restricciones** p. 203

**tecnología de la información** p. 215

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Suponga que un funcionario escolar de admisiones piensa encuestar a los aspirantes de enseñanza media acerca de sus percepciones sobre su universidad a fin de diseñar mejores folletos informativos para ellos. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de hacer: a) entrevistas telefónicas y b) una encuesta por internet de los aspirantes que han solicitado información de la universidad?

**2** El detergente Wisk decide aplicar un mercado de prueba para ver el efecto que tienen sobre las ventas los cupones y la publicidad dentro de la tienda. A continuación se muestra el índice de ventas:

Elemento en el mercado de prueba	Semanas antes del cupón	Semana del cupón	Semana después del cupón
Sin anuncios en la tienda	100	144	108
Con anuncios en la tienda	100	268	203

¿Cuáles serían sus conclusiones y recomendaciones?

**3** Suponga que Fisher-Price desea realizar un experimento para evaluar una propuesta de diseño del teléfono rodante. Tiene dos grupos de niños para realizar el experimento durante una semana para cada uno. El grupo de control tiene el teléfono de juguete anterior, en tanto que al grupo experimental se le expone el recién diseñado teléfono arrastrable con ruedas, una matraca y ojos que se abren y se cierran. La variable dependiente es el número

promedio de minutos durante el periodo de dos horas que uno de los niños se entretiene con el juguete. Los resultados son los siguientes:

Elemento en el experimento	Primer grupo	Segundo grupo
Variable independiente	Diseño anterior	Diseño nuevo
Variable dependiente	13 minutos	62 minutos

¿Debe introducir Fisher-Price el nuevo diseño? ¿Por qué?

**4** Nielsen Media Research obtiene *ratings* de las televisoras locales en mercados pequeños al pedir a las familias que llenen cuestionarios diarios. Estos proporcionan información acerca de: a) quién mira televisión y b) qué programa. ¿Cuáles son las limitaciones de este método de cuestionario?

**5** El formato en el que se presenta la información suele ser vital. a) Si usted fuera gerente de marketing y consultara su sistema de información, ¿preferiría ver los resultados en tablas, diagramas o gráficas? b) ¿Cuáles son una o dos fortalezas y debilidades de cada formato?

**6** a) ¿Por qué un investigador de mercados preferiría emplear datos secundarios en vez de datos primarios en un estudio? b) ¿Por qué puede ser cierto lo contrario?

**7** ¿Para cuál de las siguientes variables podría ser más exacta la extrapolación de tendencia lineal?: a) Población anual de Estados Unidos, b) ventas anuales de automóviles producidos por Ford en Estados Unidos. ¿Por qué?

## Creación de su plan de marketing

Para ayudarle a recopilar los datos más útiles para su plan de marketing, prepare una tabla de tres columnas:

**1** En la columna 1, enliste la información que sería ideal tener para llenar los huecos en su plan de marketing.

**2** En la columna 2, identifique el origen de cada segmento de información de la columna 1, como una búsqueda en la web, hablar con los clientes posibles, buscar datos internos, etcétera.

**3** En la columna 3, establezca una prioridad en la información a cuya recopilación dedicará tiempo y califíquela como: 1 = de máxima importancia; 2 = importante y así sucesivamente.

## Caso en video 8 Carmex: aprovechar Facebook para la investigación de mercados\*

### QR 8-4 Carmex Video Case



“Lo que hace ‘sociales’ a las redes sociales es su toma y daca”, dice Jeff Gerst de Bolin Marketing, quien administra los sitios de las redes sociales de Carmex®. Por “daca”, Gerst se refiere a los mensajes de realimentación que envían los consumidores en las redes sociales y “toma” es lo que reciben —como noticias y cupones—. “Para Carmex, Facebook no es sólo una forma de intercambiar cupones o las noticias de productos nuevos, sino que también es el recurso de investigación de mercados. Tenemos acceso instantáneo a las opiniones de nuestros consumidores.”

“Aunque algunas personas consideran a las redes sociales como ‘gratuitas’, eso no es cierto. Sin embargo, casi todo en redes sociales puede ser más rápido y barato que en el mundo fuera de línea”, añade Dane Hartzell, gerente general de Bolin Digital. “Muchas plataformas están previamente desarrolladas y nosotros como mercadólogos sólo necesitamos modificarlas un poco.”

### CARMEX Y SU LÍNEA DE PRODUCTOS

Aunque Carmex fabrica protectores labiales desde 1937, sólo durante los últimos cinco años comenzó a hacer un esfuerzo serio por enfatizar el crecimiento y hacerse más competitiva.

Por ejemplo, Carmex:

- Amplió su línea central de productos de protectores labiales con nuevos sabores y variedades.
- Se expandió a casi 40 mercados internacionales.
- Desarrolló la línea Carmex Moisture Plus de protectores labiales de alta calidad para mujeres.
- Inició una línea de productos para el cuidado de la piel, su primera incursión fuera del cuidado labial.

Carmex usó herramientas de redes sociales para desarrollar todas sus iniciativas, pero el enfoque en este caso es cómo podría usar Carmex la investigación de mercados de Facebook para aumentar las variedades de su protector labial en Estados Unidos.

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE FACEBOOK: DOS MEDIDAS CLAVE

“Tenemos tres potenciales nuevos sabores y solo podemos poner dos en una prueba cuantitativa”, explica Jeff Gerst a su equipo de

marketing de Carmex. “Así que tenemos dos metas al hacer investigación de mercados en esto. Nuestra primera meta es emplear Facebook para que nos ayude a determinar con cuáles dos sabores deberíamos seguir. La segunda meta es impulsar nuestras medidas de Facebook”.

Las dos medidas clave de Facebook que eligió el equipo de marketing de Carmex como ayuda para reducir las opciones de sabor de tres a dos son: “me gusta” y “compromisos”. Los “me gusta” son el número de nuevas personas a las que les gusta la página de Facebook de la marca. Esta medida calcula el tamaño del público de la marca en Facebook. En contraste, el “compromiso” mide cuán activo es el público de Facebook con Carmex. Cada vez que una persona publica un comentario en el muro de Carmex y pone que le gusta su estado o responde a alguna de sus publicaciones, aumenta el nivel de compromiso.

La forma más sencilla de que Carmex aumente el número de “me gusta” en su página de Facebook es mediante concursos y promociones. Si regala premios, atraerá personas hacia su sitio de internet y sus “me gusta” aumentarán. Sin embargo, estas per-

sonas pueden no ser aficionados reales del producto de Carmex, así que al final de la promoción pueden darle a un “no me gusta” o pueden permanecer como aficionados pero no relacionarse para nada con la página de la empresa. Las personas que ya estaban en la página lo estaban porque les gusta Carmex y están comprometidas.

“Uno de los retos más grandes para las marcas que enfrentan los gerentes de la comunidad de Facebook es cómo aumentar sus “me gusta” sin perjudicar el nivel de compromiso que hay en su página”, dice Holly Matson, gerente superior de estrategia de comunidad en Bolin Marketing.

“Dependiendo de cómo se lleve a cabo la investigación —añade Gerst— puede transmitirse el

compromiso con la comunidad existente de Facebook, puede usarse esto como una oportunidad para aumentar nuestra comunidad en Facebook o, potencialmente, pueden hacerse ambas acciones.”

Los beneficios de la estrategia del Facebook de Carmex son dobles: 1) limitar el número de sabores por investigar de tres a dos y 2) mejorar las conexiones con la comunidad Facebook de Carmex. Al limitar las opciones de sabor se reduce el costo de la investigación de mercados de forma significativa. Así que Carmex puede tanto reducir los costos esperados como ligarse mejor con los consumidores de su página de Facebook.

### CÓMO PODRÍAN USARSE LAS MEDIDAS

La actividad en el Facebook de Carmex puede beneficiarse: 1) al usar una votación para aumentar el compromiso, 2) al iniciar un

FIGURA 1

Pregunta abierta de encuesta en Facebook

**Carmex**  
¿Qué nuevo sabor de protector labial Carmex le gustaría: sandía, manzana verde o durazno-mango?

Me gusta    Comentario

FIGURA 2

Pregunta de encuesta alternativa fija en Facebook

**Carmex**  
¿Qué nuevo sabor de protector labial Carmex le gustaría?

☐ Sandía

☐ Manzana verde

☐ Durazno-mango

\*Carmex: Jeff Gerst de Bolin Marketing escribió este caso.



concurso para aumentar el número de “me gusta” y 3) al intentar aumentar tanto el compromiso como el número de personas a quienes les guste, mediante una combinación de votación con concurso.

### La estrategia de “compromiso”: uso de una votación

Veamos dos formas de usar la estrategia de compromiso al mostrar unas pantallas reales de Facebook. Primero, Carmex puede publicar alguna pregunta abierta en su muro de Facebook, tal como: “¿Qué nuevo sabor de protector labial Carmex le gustaría: sandía, manzana verde o durazno-mango?” (figura 1). Sin embargo, es menos probable que los consumidores contesten si tienen que escribir su respuesta y su nombre junto a ella.

Por el contrario, Carmex puede publicar la misma pregunta en su muro como una pregunta de votación alternativa fija (figura 2). Entonces los consumidores solo deben darle clic al sabor para votar por su favorito; esto es rápido, anónimo e impulsará a más personas a votar, donde más votos significan más compromiso. Conforme los consumidores contestan la pregunta, los resultados se miden en tiempo real. En cinco minutos, Carmex tendrá varias docenas de votos y, al final de un día hábil, podría contar fácilmente con más de 500 respuestas.

En este escenario, los consumidores están satisfechos porque son capaces de involucrarse con una marca que les gusta y que escucha sus opiniones. Carmex está satisfecha porque involucró a cientos de sus fans en su página Facebook y obtiene resultados que, aunque no son estadísticamente válidos, son útiles de forma direccional al decidir qué sabores poner a prueba. Este escenario obtiene una respuesta rápida e impulsa el compromiso de los fans con fans existentes, pero no dirige a los nuevos “me gusta” a la página Facebook de Carmex.

### La estrategia “me gusta”: uso de un concurso

Si Carmex quiere aumentar el tamaño de su comunidad en Facebook, es decir, el número de “me gusta” en la página de la marca, puede adoptar una estrategia diferente y anunciar un concurso en el que si los consumidores ponen “me gusta” en el Facebook de Carmex y comparten un comentario, entran en el concurso para ganar tres sabores de edición limitada. La posibilidad de ganar estos sabores resulta emocionante para los aficionados de Carmex y un concurso como éste atraerá nuevos consumidores a la página. Carmex puede pedirle a los ganadores que examinen los sabores de edición limitada y ver si existe un consenso en cuanto a qué sabores deberían avanzar hacia la prueba cuantitativa. Convocar a un concurso, desarrollar reglas oficiales, promover el concurso a través de anuncios en Facebook y llevarlo a cabo puede ser costoso y tardado.

### La estrategia combinada: uso de la votación y del concurso

Carmex también puede optar por usar estas dos estrategias dentro de una combinación de las dos en la que ejecute el concurso de

sabor de edición limitada para promover nuevos “me gusta”, a la vez que publica la pregunta en su muro de Facebook para transmitir compromiso.

## LOGRAR UNA DECISIÓN

La figura 3 muestra los resultados potenciales de las tres estrategias de Facebook por considerar: sólo la votación, sólo el concurso o ambas estrategias juntas. Suponga que el equipo de marketing de Carmex le solicitó su ayuda para seleccionar una estrategia y necesita sus respuestas a las preguntas siguientes.

FIGURA 3

Resultados potenciales de tres posibles estrategias en Facebook

Estrategia de Facebook	Potencial impacto en...		
	Aumento del “compromiso”	Aumento de “me gusta”	Costo
Solo votación	Alto	Bajo	Bajo
Solo concurso	Bajo	Alto	Moderado
Votación + concurso	Alto	Alto	Moderado a alto

■ Favorable    ■ Neutral    ■ Desfavorable

### Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para el equipo de marketing de Carmex al recopilar datos para limitar las opciones de sabor de tres a dos mediante: a) un sondeo en línea de una muestra representativa de hogares en internet y b) un sondeo en línea de las personas a las que les gusta el Facebook de Carmex?
- 2 a) En una página de marca de Facebook, ¿qué es lo que en realidad miden “compromiso” y “me gusta”? b) Para Carmex, ¿qué es más importante y por qué?
- 3 a) ¿Qué provoca el “compromiso” de los consumidores en una página de marca de Facebook? b) ¿Qué es lo que atrae a los consumidores como para poner “me gusta” a una página de marca en Facebook?
- 4 a) ¿Cuáles son las ventajas en el uso de una pregunta de votación alternativa fija en Facebook? b) ¿Cuándo cree usted que sería mejor usar una pregunta abierta?
- 5 a) Si usted tuviera un presupuesto limitado y dos semanas para decidir los dos sabores que debe poner en la prueba cuantitativa, ¿elegiría una estrategia de “solo votación” o una de “solo concurso”? ¿Por qué? b) Si usted tuviera un presupuesto considerable y dos meses para tomar la misma decisión, ¿qué escenario elegiría? ¿Por qué?



Shoes, Clothing, Bags, etc.

SEARCH

**365** Day Return  
Policy  
In other words, 1 full year!

**FREE** Shipping Both  
Ways  
It's always on the house!
SEARCH BY: [Size](#) [Normal Shoes](#) [Kids Shoes](#) [Popular Searches](#)
[SHOES](#) [CLOTHING](#) [BAGS & HANDBAGS](#) [HOUSEWARES](#) [BEAUTY](#) [WHAT'S NEW?](#) [BRANDS](#) [WOMEN'S](#) [MEN'S](#) [KIDS](#) [ALL DEPARTMENTS](#)

ALPHABETICAL BRAND INDEX

[A](#) [B](#) [C](#) [D](#) [E](#) [F](#) [G](#) [H](#) [I](#) [J](#) [K](#) [L](#) [M](#) [N](#) [O](#) [P](#) [Q](#) [R](#) [S](#) [T](#) [U](#) [V](#) [W](#) [X](#) [Y](#) [Z](#)

## SHOP WOMEN'S

[Clothing](#)  
[Shoes](#)  
[Accessories](#)  
[Eyewear](#)  
[all Women's](#)

## SHOP MEN'S

[Clothing](#)  
[Shoes](#)  
[Accessories](#)  
[Eyewear](#)  
[all Men's](#)

## SHOP KIDS'

[Girls'](#)  
[Boys'](#)  
[all Kids'](#)

## NEW ARRIVALS



Stay Dry With  
**RAIN  
 BOOTS**  
[SHOP RAIN BOOTS](#)

Check Out Our  
**NEW  
 ARRIVALS**  
[SHOP WHAT'S NEW](#)

Shop The  
**ZAPPOS  
 AD CAMPAIGNS**  
[FIND OUT MORE](#)



Free Shipping

Free Returns

Free 365 Day Return Policy

24/7 Customer Service

Happiness

## SPECIALTY SHOES

[Wide Shoes](#)  
[Narrow Shoes](#)  
[Diabetic Approved Shoes](#)  
[Eco-Friendly Shoes](#)

## SPECIALTY CLOTHING

[Women's Plus Size](#)  
[Maternity Clothing](#)  
[Petite Clothing](#)  
[Men's Big & Tall](#)

## SPECIALTY SITES

[Couture](#)  
[Rideshop](#)  
[Running](#)  
[Outdoor](#)

## SHOPPING RECOMMENDATIONS FOR YOU

VIEW ALL



Nike  
Free Run+ 2  
 \$90.00



Sperry Top-  
Sider  
Authentic  
Original  
 \$74.95



Sperry Top-  
Sider  
Bluefish 2-Eye  
 \$80.00



Hunter  
Hunter Original  
 \$125.00



Converse  
Chuck Taylor  
All Star Core  
Ox  
 \$45.00



Vans  
Authentic Core  
Classics  
 \$45.00

## CASUAL SHOES

[Women's Casual Shoes](#)  
[Men's Casual Shoes](#)  
[Kids' Casual Shoes](#)

## DRESS SHOES

[Women's Dress Shoes](#)  
[Men's Dress Shoes](#)  
[Kids' Dress Shoes](#)

## ATHLETIC SHOES

[Women's Athletic Shoes](#)  
[Men's Athletic Shoes](#)  
[Kids' Athletic Shoes](#)

## WORK &amp; CAREER SHOES

[Women's Career Shoes](#)  
[Men's Career Shoes](#)  
[Women's Work Shoes](#)  
[Men's Work Shoes](#)


# Segmentación, posicionamiento y selección de mercados meta



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar qué es la segmentación de mercados y cuándo hay que usarla.

OA2

Identificar los cinco pasos relacionados con la segmentación de un mercado y de mercados meta (objetivo).

OA3

Reconocer los diversos factores que se toman en cuenta para segmentar los mercados de consumidores y los mercados organizacionales.

OA4

Desarrollar una matriz mercado-producto para identificar un mercado meta (objetivo) y recomendar acciones convenientes.

OA5

Explicar cómo posicionan los productos en el mercado los directivos de marketing.

## ZAPPOS.COM: “LA EMPRESA DE SERVICIOS QUE CASUALMENTE VENDE ZAPATOS...”

Las señales que identifican a un empresario aparecen pronto en la vida. Tal es el caso de Tony Hsieh (página anterior), ahora CEO de la minorista de zapatos Zappos.com. El nombre de la empresa se deriva de la palabra *zapatos*.

A los 12 años de edad, Hsieh ganaba varios cientos de dólares al mes en su fábrica de botones. Mientras estudiaba en la universidad, desde su dormitorio dirigía un negocio de pizzas. Su compañero empresario Alfred Lin compraba todas las pizzas de Hsieh y las vendía por rebanadas a otros estudiantes. Hoy es el director de operaciones de Zappos.com.<sup>1</sup>

### Una estrategia precisa de segmentación del mercado

Hsieh, Lin y el fundador Nick Swinmurn han dado a Zappos una estrategia precisa de segmentación del mercado: vender en línea una amplia selección de zapatos. Hace poco, Zappos agregó líneas de ropa, accesorios, productos de belleza y artículos para el hogar. Este enfoque en el segmento del mercado de los compradores en línea generó mil millones de dólares en ventas al año.<sup>2</sup>

“Con Zappos, la zapatería acude a ti”, dice Pamela Leo, cliente de Nueva Jersey. “Puedo probarme los zapatos en la comodidad de mi casa... es fabuloso”.<sup>3</sup> Además de la comodidad en el hogar, Zappos.com ofrece envíos gratuitos tanto en el momento de comprar como en el caso de devoluciones. Las opciones para sus consumidores en línea son muy atractivas. La página reciente de Zappos.com ofrece más de mil marcas a los consumidores.

### Proporcionar el servicio WOW al cliente

Al preguntarle acerca de Zappos.com, Hsieh dice: “Intentamos emplear la mayor parte de nuestro tiempo en aspectos que mejoren los niveles de servicio al cliente.”<sup>4</sup> Esta obsesión por el servicio al cliente, para su segmento de mercado de consumidores en línea, significa que los nuevos empleados de Zappos.com —ya sea el director de finanzas o el comprador de zapatos para niños— reciban durante cuatro semanas entrenamiento en materia de lealtad con el consumidor. Hsieh ofrece 2 000 dólares a cualquiera que desee salirse de Zappos.com después de completar el entrenamiento. La teoría: si toma el dinero y corre, no es el indicado para Zappos.com. ¡Son pocos los que lo toman!

Diez “valores esenciales” conforman el fundamento de las estrategias de cultura, marca y negocio de Zappos.com. Algunos ejemplos:<sup>5</sup>

**#1. Proporcionar WOW a través del servicio.** Esto se enfoca en un servicio al cliente ejemplar que abarca los 10 valores esenciales.

**#3. Crear diversión y un poco de rareza.** Durante un día en Zappos.com, suenan cencerros, aparecen desfiles y surgen tiroteos de pulidoras, modificadas (siguiente página).

<sup>1</sup> Kimberly Weisal, “A Shine in Their Shoes”, *Bloomberg Businessweek*, 5 de diciembre de 2005, p. 84; información de “Executive Biographies”, sección del sitio web de [Zappos.com](http://Zappos.com)

<sup>2</sup> Jeffrey M. O'Brien, “Zappos Knows How to Kick It”, *Fortune*, 2 de febrero de 2009, pp. 55-60; Max Chafkin, “Get Happy”, Inc., mayo de 2009, pp. 66-71.

<sup>3</sup> Kimberly Weisal, *op. cit.*, p. 84.

<sup>4</sup> Duff McDonald, “Zappos.com: Success through Simplicity”, *CIO-Insight*, 10 de noviembre de 2006.

<sup>5</sup> Jena McGregor, “Zappos’ Secret: It’s an Open Book”, *Bloomberg Businessweek*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 62; Jeffrey M. O'Brien, “The 10 Commandments of Zappos”, *Fortune*, 22 de enero de 2009; [http://money.cnn.com/2009/01/21/news/companies/obrien\\_zappos10.fortune](http://money.cnn.com/2009/01/21/news/companies/obrien_zappos10.fortune); [Zappos.com](http://Zappos.com)



**#6. Desarrollar relaciones abiertas y honestas a través de la comunicación.** Se les pide a los empleados que digan lo que piensan.

Los demás valores esenciales de Zappos.com pueden consultarse en su sitio de internet: [www.zappos.com](http://www.zappos.com). La estrategia de Tony Hsieh acerca de los valores esenciales y el servicio al cliente pueden leerse en Twitter, donde cuenta con más de 1.6 millones de seguidores.<sup>6</sup>

La estrategia de Zappos ilustra el modo exitoso de segmentar el mercado y fijarlo como mercado meta (objetivo), que son los primeros temas que abarca este capítulo. Este concluye con dos temas relacionados: posicionar la organización, el producto o la marca, y pronosticar las ventas esperadas.

## ¿POR QUÉ SEGMENTAR LOS MERCADOS?

OA1

Las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor eficacia a las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de este modo, aumentar sus ventas y utilidades. Las organizaciones no lucrativas hacen lo mismo, al tiempo que logran sus metas. A continuación se describe: 1) qué es la segmentación de mercados y 2) cuándo es necesario segmentarlos; en ocasiones se emplea como ejemplo la estrategia de Zappos.

### Qué significa la segmentación de mercados

Las personas tienen necesidades y deseos diferentes, si bien sería más fácil para los mercadólogos que no los tuvieran. La **segmentación de mercados** consiste en dividir a los compradores potenciales en grupos que: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a una acción de marketing. Los grupos que resultan de ese proceso son los **segmentos de mercado**; cada uno de ellos es un conjunto más o menos homogéneo de compradores potenciales. Cada segmento del mercado está formado por personas en cierto modo similares entre sí en cuanto a su comportamiento como consumidores.

La existencia de distintos segmentos de mercado ha hecho que las empresas apliquen una estrategia de marketing de **diferenciación de productos**. Dicha estrategia implica que una empresa utilice actividades variadas de la mezcla de marketing, como las características del producto y la publicidad, para que los consumidores perciban un producto específico como diferente y mejor que los artículos competidores. Las diferencias percibidas abarcarían características físicas e intangibles, como la imagen y el precio.

**Segmentación: vinculación de necesidades con acciones** El proceso de segmentación de un mercado y de selección de segmentos específicos como objetivos tiene como esencia el vínculo entre las diversas necesidades de los compradores y el programa de marketing de la organización, tal como se observa en la [figura 9-1](#). La segmentación del mercado solo es un medio para alcanzar un propósito: realizar acciones de marketing tangibles que aumenten las ventas y la rentabilidad.

Primeramente, para realizar la segmentación de mercado se enfatiza la importancia de agrupar personas u organizaciones, según la similitud de sus necesidades y los beneficios que buscan al hacer una compra. En segundo término, dichas necesidades y beneficios son relacionadas de forma específica con las acciones de marketing que la organización puede tomar, tal como un producto nuevo o una promoción especial.

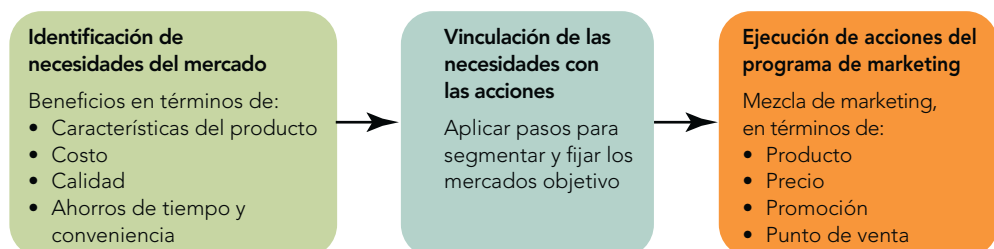
**La estrategia de segmentación de Zappos.com** En un principio, el segmento objetivo de consumidores de Zappos.com consistía en personas que querían: 1) tener una amplia variedad de zapatos, 2) hacer compras en línea desde la comodidad de sus hogares y 3) obtener envíos rápidos y devoluciones gratuitas. Las acciones de Zappos incluyen un inventario grande

QR 9-1  
Zappos Lady  
Gaga Video



**FIGURA 9-1**

La segmentación del mercado vincula las necesidades del mercado con el programa de marketing de una organización: una mezcla de acciones específicas de marketing para satisfacer esas necesidades.



<sup>6</sup> Christopher Palmeri, "Now for Sale, the Zappos Culture", *Bloomberg Businessweek*, 11 de enero de 2010, p. 57.





Zappos.com alcanza segmentos de compradores, más allá de los zapatos, mediante sus atractivos anuncios publicitarios y su servicio WOW.

de zapatos mediante una estrategia de ventas en línea, así como entregas de un día para otro. Estas acciones le permiten a Zappos.com generar una experiencia positiva en el consumidor y compras repetidas. El éxito de Zappos al vender calzado le permite añadir líneas de ropa, bolsos y gafas para sol, con el fin de alcanzar nuevos segmentos de compradores.

Con más de ocho millones de clientes y cinco mil llamadas diarias al centro de servicio de Zappos, sus ejecutivos creen que la velocidad con la que los clientes reciben su compra en línea juega un papel importante para lograr que los clientes regresen.<sup>7</sup> La empresa sigue haciendo énfasis en este punto de diferencia al proporcionar el mejor servicio por parte de los vendedores en línea.

**Uso de matrices de producto de mercado** ¿Cómo duerme usted: de lado, boca arriba o boca abajo? Estos son realmente los segmentos de mercado clave de los que duermen. Los investigadores descubrieron que probablemente se tenga un mejor sueño si tiene una almohada con la firmeza adecuada bajo la cabeza. Así pueden desarrollarse las matrices del producto de mercado que se muestran en la [figura 9-2](#).<sup>8</sup>

Una **matriz de mercado-producto** es un marco que sirve para relacionar los segmentos de mercado de potenciales compradores con los productos que se ofrecen o con potenciales acciones de marketing. La matriz mercado-producto de la figura 9-2 muestra en las filas horizontales los diferentes segmentos de mercado para almohadas (quienes duermen de lado, bocarriba y bocabajo). Las ofertas del producto (las almohadas) aparecen en las columnas verticales y se basan en tres diferentes grados de firmeza de las almohadas.

La investigación de mercado permite ver el tamaño de cada segmento de durmientes, como se muestra en porcentajes y en círculos en la figura 9-2. En el momento de programar la producción, esto indica a los fabricantes la importancia relativa de cada uno de los tres segmentos de mercado. También subraya la importancia de la almohada firme para el segmento de mercado de quienes duermen de lado. Como lo muestra la figura 9-2, este segmento es casi tres veces mayor que los otros dos juntos. Por lo tanto, satisfacer las necesidades de este segmento de mercado, con la almohada de calidad adecuada, es especialmente importante.

### Cuándo y cómo segmentar los mercados

Los mercados masivos del tipo “un tamaño para todos”, como el detergente para lavado Tide de hace 30 o 40 años, ya no existen. El director de marketing global de Procter & Gamble, que comercializa Tide, dice: “Cada una de nuestras marcas tiene un objetivo”. Como el tamaño del mercado de ingresos medios ha disminuido debido a la recesión, P&G tiene una nueva estrategia de segmentación: ofrecer diferentes productos para llegar a: 1) familias de ingresos altos y 2) familias de ingresos bajos.<sup>9</sup>

Una empresa enfrenta los problemas y gastos de la segmentación de sus mercados cuando espera que eso aumente sus ingresos por ventas, utilidades y rendimiento sobre la inversión. La segmentación no debe llevarse a cabo cuando los gastos superan los posibles incrementos

**FIGURA 9-2**

Esta matriz mercado-producto indica el tipo de consumidor objetivo para cada una de las almohadas de firmeza diferente. Los porcentajes y tamaños de los círculos muestran cuán dominantes son las personas que duermen de lado y que necesitan almohadas firmes.

Segmentos de mercado	Tipos de almohadas		
	Almohadas firmes	Almohadas medias	Almohadas blandas
Quienes duermen de lado	=73%		
Quienes duermen boca arriba		=22%	
Quienes duermen boca abajo			=5%

<sup>7</sup> Natalie Zmuda, “Marketer of the Year: Zappos”, *Advertising Age*, 20 de octubre de 2008, p. 36.

<sup>8</sup> Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin y William Rudelius, *Marketing* (St. Louis, MO: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1986), pp. 189-191; Sleep Research Institute, la National Sleep Foundation y la International Sleep Products Association (20 de marzo de 2007); Frederick G. Crane, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley y William Rudelius, *Marketing*, 8a. ed. canadiense (Toronto, Canadá: McGraw-Hill Ryerson Ltd., 2011), pp. 229-232.

<sup>9</sup> Ellen Byron, “As Middle Class Shrinks, P&G Aims High and Low”, *The Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2011, pp. A1, A16; “P&G Puts Spotlight on Newer Products”, *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2010, pp. B1, B2; Anthony Bianco, “The Vanishing Mass Market”, *Bloomberg Businessweek*, 12 de julio de 2004, pp. 61-65; Geoff Colvin, “Selling P&G”, *Fortune*, 17 de septiembre de 2007, pp. 163-169.



Estas diferentes portadas para el mismo número de una revista muestran una estrategia muy eficaz de segmentación del mercado. En el texto vea a qué mercado va dirigida y por qué funciona.

de ingresos resultantes del proceso. Tres situaciones específicas que ilustran este punto son: 1) un producto con varios segmentos de mercado, 2) varios productos y distintos segmentos de mercado y 3) “segmentos de un cliente” o personalización masiva.

**Un producto con varios segmentos de mercado** Cuando una empresa genera un solo producto o servicio e intenta venderlo en dos o más segmentos de mercado, se evita los costos adicionales de desarrollo y fabricación de versiones adicionales del producto, los cuales suelen implicar gastos muy altos en investigación, ingeniería y manufactura. En tal caso, los costos adicionales que representa llevar el producto a nuevos segmentos suelen ser los de una campaña promocional separada o de un nuevo canal de distribución.

Las películas, revistas y libros son casos de un producto dirigido con frecuencia a dos o más segmentos de mercado distintos. La revista *Sporting News Baseball Yearbook* usa 16 portadas diferentes; en cada una aparece una estrella de beisbol de cada una de sus regiones en Estados Unidos. El éxito fenomenal de los siete libros de Harry Potter se basa tanto en la magia del estilo de ficción de la autora, J. K. Rowling, como en la creatividad del editor al anunciarlos para segmentos de lectores preadolescentes, adolescentes y adultos de todo el mundo. Para 2011, se habían vendido más de 450 millones de libros de Harry Potter en 67 idiomas.<sup>10</sup> En Estados Unidos, con frecuencia los libros encabezaban la lista de *The New York Times* de los libros de ficción más vendidos... para adultos. Aunque las portadas diferentes para revistas o los anuncios publicitarios por separado para libros resultan caros, estos gastos son menores en comparación con los costos de producción de múltiples versiones de revistas o libros para diversos segmentos de mercado.

**Varios productos y varios segmentos de mercado** Las diferentes líneas de automóviles, camionetas familiares y de carga de Ford, cada una dirigida a un tipo distinto de cliente, son ejemplos de productos diversos para varios segmentos de mercado. Producir diferentes vehículos es, por supuesto, más costoso que fabricar uno solo; pero es eficaz si se atienden a plenitud las necesidades de los clientes, si no se reduce la calidad ni se aumenta el precio y si se incrementan los ingresos por ventas y utilidades de Ford.

Lamentablemente, esta estrategia de diferenciación del producto en la industria automotriz tiene una gran desventaja potencial: la proliferación de modelos y opiniones distintos puede disminuir la calidad y aumentar los precios, en especial en relación con importaciones extranjeras. Quizás el extremo sucedió en 1982, cuando el Thunderbird de Ford tuvo exactamente 69 120 opciones en comparación con 32 (incluidos colores) del Accord 1982 de Honda.<sup>11</sup>

Tres décadas después, Ford vuelve a aprender sus lecciones en modelos y opciones. Su éxito actual se debe en parte a la disminución en el número de estructuras, motores y marcas que ofrece. Como resultado, redujo su número de modelos de 97 a 36 y vendió las marcas Jaguar, Land Rover y Volvo. Aunque hay menos opciones, la línea de producto simplificada de Ford proporciona dos beneficios a los consumidores: 1) precios más bajos mediante la producción de un mayor volumen de menos modelos y 2) mejor calidad debido a la habilidad para eliminar menos diseños básicos.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Jeffrey A. Trachtenberg y Ann Paul Sonne, “Rowling Casts E-Book Spell”, *The Wall Street Journal*, 24 de junio de 2011, pp. B1, B2; Larry Neumeister, “Rowling to Testify against Fan in Bid to Block Publication of ‘Harry Potter’ Encyclopedia”, *StarTribune.com* a partir de un artículo de Associated Press, 13 de abril de 2008; [www.startribune.com/entertainment/17761909.html](http://www.startribune.com/entertainment/17761909.html)

<sup>11</sup> James Cook, “Where’s the Niche?”, *Forbes*, 24 de septiembre de 1984, p. 54.

<sup>12</sup> “Epiphany in Dearborn”, *The Economist*, 11 de diciembre de 2010, pp. 72-74; Bill Saporito, “How to Make Cars and Make Money Too”, *Time*, 9 de agosto de 2010, pp. 36-39.

**Segmentos de un consumidor: personalización masiva** Actualmente, en Estados Unidos, los mercadólogos redescubren lo que sabían sus antepasados que atendían la tienda de artículos generales de la esquina: que cada consumidor es único, tiene necesidades y deseos únicos, y quiere recibir atención especial del vendedor. Los ahorros de la producción en serie y el marketing durante el siglo xx abarataron tanto los bienes que muchos consumidores estuvieron dispuestos a hacer a un lado sus gustos individuales y conformarse con productos estandarizados. En estos días, la colocación de pedidos por internet y los procesos de manufactura y marketing flexibles han posibilitado la *personalización masiva*, con la que se adaptan los bienes o servicios a los gustos de clientes específicos en una escala de alto volumen.

La personalización masiva es el paso siguiente a la *fabricación sobre pedido* (BTO, siglas de *build to order*), es decir, un producto se manufactura solo cuando el consumidor realiza un pedido. Apple usa sistemas BTO que reducen los inventarios de productos en proceso y abrevian el tiempo de entrega a los consumidores. Para hacerlo, restringe su línea de computadoras a pocos modelos básicos que se ensamblan en cuatro minutos. Esto da a los consumidores una buena opción con entrega rápida. Sin embargo, ese sistema se queda corto respecto de la personalización masiva total, con especificaciones de características virtualmente ilimitadas realizadas por los consumidores.

**Equilibrio en la segmentación: sinergia contra canibalización** La clave del éxito en las estrategias de diferenciación de productos y segmentación de mercados es encontrar el equilibrio entre satisfacer las necesidades personales del cliente y lograr la **sinergia organizacional**, la cual consiste en aumentar el valor para los consumidores mediante la ejecución más eficaz de las funciones de la organización. El “aumento del valor para el consumidor” puede asumir muchas formas, como más productos, mejor calidad de los productos existentes, precios más bajos, acceso más fácil a los productos con mejor distribución, etc. Así, el criterio definitivo del éxito del marketing organizacional consiste en que el consumidor esté más satisfecho como resultado de la mayor sinergia.

La organización también debe lograr mayores ingresos y utilidades mediante las estrategias de diferenciación de productos y segmentación del mercado que emplea. Cuando un mayor valor para el consumidor implica agregar productos novedosos o una nueva cadena de tiendas, la diferenciación de producto-segmentación del mercado plantea un problema fundamental: ¿los productos o la cadena nuevos tan solo les quitan consumidores y ventas a los anteriores? Esto se conoce como **canibalización**.

Cada vez más, los mercadólogos hacen mayor énfasis en una estrategia “Tiffany/Walmart” de dos niveles. Muchas empresas ofrecen ahora variaciones de la misma oferta básica para segmentos de alta y baja categoría. La cadena Banana Republic de Gap vende pantalones de mezclilla en 58 dólares, mientras que las tiendas Old Navy venden una versión un poco diferente en 22 dólares.

Desafortunadamente, las líneas entre segmentos de consumidores a veces pueden confundirse y generar problemas, como el que enfrenta la tienda principal de Ann Taylor que compite con sus tiendas de ofertas LOFT. La cadena principal Ann Taylor se enfoca en “mujeres exitosas, de nivel socioeconómico alto-medio alto y conscientes de la moda”, mientras que su hermana, la cadena Ann Taylor LOFT, pone su atención en “mujeres conscientes del valor y que desean un estilo de vida informal en el trabajo y en el hogar”. Las tiendas LOFT terminan robándole ventas a la cadena Ann Taylor. El resultado: más de 100 tiendas de ambas cadenas cerraron recientemente.<sup>13</sup> Hoy las dos cadenas se dirigen de forma agresiva a sus clientes al insistir en ventas en línea y en la apertura de nuevas tiendas de descuento de fábrica.

Walmart construye entre 30 y 40 nuevas tiendas para poner a prueba el concepto de colocar tiendas pequeñas en ciudades grandes. Estas serán de un tercio del tamaño de sus supermercados y venderán abarrotes. Se pretende que compitan con las cadenas de dólar y con las tiendas de descuentos minimalistas, como Aldi de Alemania, que le roban clientes a Walmart, en Estados Unidos, y ocasionan ventas rezagadas. ¿Su propia estrategia Tiffany/Walmart —o quizás “estrategia Walmart/Aldi’s”— será un éxito o solo otro caso de *canibalización*?<sup>14</sup>

La cadena Loft de Ann Taylor Stores Corp. intenta llegar a clientes seguidores de la moda informal, mientras que su cadena insignia, Ann Taylor, se dirige a mujeres más sofisticadas. ¿Los escaparates de estas tiendas comunican esta diferencia? Vea en el texto los peligros potenciales de esta estrategia de dos segmentos.



<sup>13</sup> 2010 Ann Taylor Annual Report y comunicados de prensa seleccionados.

<sup>14</sup> Miguel Bastillo, “Walmart Sees Small Stores in Big Cities”, *The Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2010, pp. B1, B6.



## repaso de conceptos

1. La segmentación del mercado consiste en agrupar a los clientes potenciales en segmentos que poseen dos características claras. ¿Cuáles son?
2. En términos de segmentos del mercado y productos, ¿cuáles son las tres estrategias de segmentación del mercado?

## PASOS DE LA SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

OA2

La [figura 9-3](#) identifica el proceso de cinco pasos que se siguen para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos objetivo en los cuales concentrarse. Segmentar un mercado requiere tanto un análisis detallado como una gran dosis de sentido común y criterio administrativo. Por eso, la segmentación del mercado es una ciencia y un arte.

Para propósitos de nuestro estudio, suponga que usted acaba de comprar un restaurante Wendy's, situado junto a una universidad urbana grande con clases matutinas y vespertinas. El restaurante se especializa en los productos básicos de la cadena: hamburguesas, emparedados de pollo y carnes frías, ensaladas, papas a la francesa y postres Frosty. Aunque usted es parte de una cadena y está sujeto a restricciones en el menú y en la decoración, tiene libertad para decidir el horario de atención a clientes y para hacerse publicidad local. ¿Cómo le ayudaría la segmentación del mercado? En las siguientes secciones, usted aplicará el proceso de cinco pasos tanto para segmentar como para definir mercados meta, con la finalidad de llegar a acciones de marketing de su restaurante Wendy's.

### Paso 1: Agrupar a los clientes potenciales en segmentos

No siempre es una buena idea segmentar un mercado. Agrupar a los consumidores potenciales en segmentos adecuados requiere cumplir con ciertos criterios específicos de segmentación que respondan preguntas como estas: “¿Vale la pena hacer la segmentación y es posible?” En caso afirmativo, un mercadólogo debe encontrar las variables específicas para crear los diferentes segmentos.

**Criterios usados en la formación de los segmentos** Un gerente de marketing debe desarrollar segmentos que cumplan cinco criterios principales:<sup>15</sup>

- *Asignación de los clientes potenciales a los segmentos con sencillez y sin costos excesivos.* Un gerente de marketing debe poder aplicar un plan de segmentación del mercado. Esto significa identificar las características de los compradores potenciales en un mercado y luego asignarlos a un segmento con un costo bajo.
- *Potencial para incrementar las utilidades.* La mejor estrategia de segmentación es la que optimiza las oportunidades para futuras utilidades y el retorno de inversión. Si este mercado potencial es maximizado sin haber segmentado, es mejor no segmentar. En el caso de organizaciones no lucrativas, el criterio es el potencial de atender con mayor eficacia a sus consumidores.
- *Similitud de las necesidades de los compradores potenciales de un segmento.* Los compradores potenciales de un segmento deben ser similares en cuanto a una acción de marketing, por ejemplo, en las características que buscan en los productos o en los medios publicitarios usados.
- *Diferencias de las necesidades de los compradores entre los segmentos.* Si no hay diferencias apreciables en las necesidades de los diversos segmentos, deben formarse menos segmentos. Un segmento diferente requiere una acción de marketing distinta, lo cual significa mayores costos. Si los ingresos adicionales no compensan esos costos adicionales, se combinan los segmentos y se reducen las acciones de marketing.
- *Factibilidad de llegar a un segmento con una acción de marketing.* Llegar a un segmento requiere una acción de marketing sencilla pero eficaz. No debe segmentarse si no hay tales acciones.

Este electrodoméstico incluye todo: un refrigerador pequeño, congelador, horno de microondas y una estación de carga para computadoras portátiles y teléfonos móviles. ¿A qué segmento de mercado le atraería esto? La respuesta aparece en el texto.

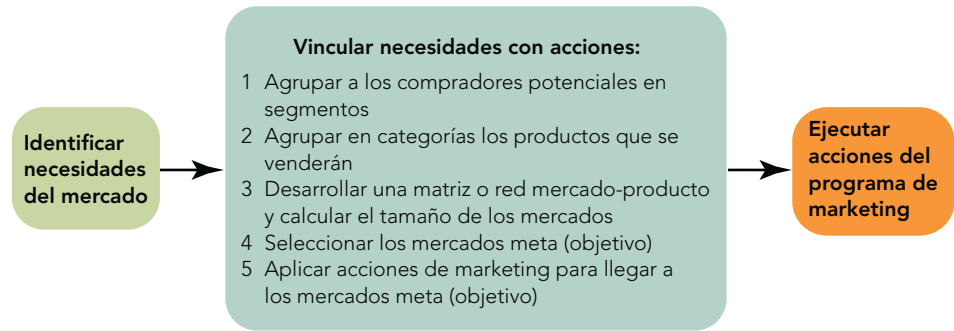


<sup>15</sup> La relación de estos criterios con la implementación se analiza en Jaqueline Dawley, “Making Connections: Enhance the Implementation of Value of Attitude-Base Segmentation”, *Marketing Research*, verano de 2006, pp. 16-22.



FIGURA 9-3

Los cinco pasos clave para segmentar y definir los mercados meta y vincular las necesidades del mercado de consumidores con el programa de marketing de la organización.



OA3

FIGURA 9-4

Bases, variables y desgloses de la segmentación para mercados de consumidores en Estados Unidos. Al elegir una variable de segmentación, un gerente de marketing necesita que conduzca a una acción de marketing.

**Formas de segmentar los mercados de consumidores** La figura 9-4 presenta diversas variables útiles para segmentar los mercados de consumidores de Estados Unidos, muchas de ellas basadas en datos del censo del año 2000. Estas cuatro bases de segmentación son: 1) *segmentación geográfica*, basada en dónde viven o trabajan los posibles clientes (región, tamaño de la ciudad); 2) *segmentación demográfica*, la cual se apoya en cierto atributo *objetivo* físico (género, raza), medible (edad, ingresos) u otra clasificación (fecha de nacimiento, ocupación) de los posibles clientes; 3) *segmentación psicográfica*, basada en algunos atributos mentales o emocionales subjetivos (personalidad), aspiraciones (estilo de vida) o necesidades de los prospectos de clientes; y 4) *segmentación por conductas*, basada en ciertas acciones o actitudes observables de los consumidores prospectos, como dónde compran, cuáles beneficios buscan, con cuánta frecuencia y por qué compran. Algunos ejemplos son:

Bases de la segmentación	Variables de la segmentación	Desgloses comunes
Geográficas	Región Tamaño de la ciudad Área estadística Medios-televisión Densidad	Noreste, oeste medio, sur, oeste, etcétera Menos de 10 000, 10 000-24 999, 25 000-49 999, 50 000-99 999, etcétera Áreas estadísticas metropolitanas y micropolitanas, periodo del censo, etcétera 210 áreas designadas de mercado (DMA) en Estados Unidos (Nielsen) Urbana, suburbana, población pequeña, rural
Demográficas	Género Edad Raza/grupo étnico Etapa de la vida Fecha de nacimiento Tamaño de la familia Estado civil Ingresos (en dólares) Estudios Ocupación	Masculino, femenino Menos de 6 años, 6-11 años, 12-17 años, 18-24 años, 25-34 años, etcétera Afroestadounidenses, asiático estadounidense, hispanos, blancos/caucásicos, etcétera Lactante, preescolar, niño, adolescente, universitario, adulto, anciano Generación de la posguerra (1949-1964), generación X (1965-1976), etcétera 1, 2, 3-4, 5 o más Soltero(a), casado(a), separado(a), divorciado(a), viudo(a), concubino(a) Menos de 15 000, 15 000-24 999, 25 000-34 999, 35 000-49 999, etcétera Bachillerato parcial o menos, bachillerato, etcétera Administrativa y profesional, técnico, ventas, agricultura, etcétera
Psicográficas	Personalidad Valores (VALS2) Estilo de vida (PRIZM de Claritas) Necesidades	Gregario, compulsivo, extrovertido, agresivo, ambicioso, etcétera Innovadores, pensadores, exitosos, experimentadores, creyentes, luchadores, etcétera Propiedad lujosa, ciudadano en decadencia, otros (66 grupos de vecindarios) Calidad, servicio, precio/valor, salud, conveniencia, etcétera
De conducta	Tipo de tienda Compra directa Características del producto Frecuencia de uso Posición del usuario Conocimiento/intenciones	Departamental, especializada, punto de venta, de artículos generales, supermercado, etcétera Correo/catálogo, puerta en puerta, respuesta directa, internet Específicos de la situación, generales Usuario no frecuente, usuario moderado, usuario frecuente No usuario, exusuario, prospecto, usuario de primera vez, usuario habitual No consciente, consciente, interesado, con intención de comprar, comprador, que rechaza

# Actividades en línea > > > > > > > tecnología

## ¿A qué “manada” pertenece usted?

¿Quiénes son sus consumidores objetivo? ¿Cómo son? ¿Dónde viven? ¿Cómo puede llegar a ellos?

Estas preguntas las responde la firma Nielsen Claritas, cuyo modelo Nielsen PRIZM® aplica mediante la clasificación de cada familia en uno de 66 segmentos de vecindario con diferencias demográficas y de conducta, a fin de identificar sus estilos de vida y comportamiento de compras dentro de un área de mercado geográfica definida, como el código postal. Muchas organizaciones en la actualidad emplean estos segmentos, principalmente en los medios.



¿Quiere saber cómo es su vecindario? Visite [claritas.com/mybestsegments.com](http://claritas.com/mybestsegments.com) y dé clic en la imagen “You Are Where You Live” (Usted es donde vive). Después, escriba su código postal (y su código de seguridad) para saber cuáles de los segmentos más comunes están en su vecindario.

Para una descripción de estos segmentos, dé clic en la pestaña “Segment Look-Up” (“Buscar segmento”). ¿Es esta su “manada”? ¿Qué organizaciones específicas de productos o servicios podrían estar interesadas en dirigirse a estos segmentos?

- *Segmentación geográfica: región.* Campbell descubrió que su salsa de queso enlatada para nachos, que se calienta y vierte de manera directa sobre ellos, era muy picante para los estadounidenses del este y poco picante para los del oeste y el suroeste. El resultado: hoy, las plantas de Campbell en Texas y California producen una salsa más picante que la de las demás plantas a fin de atender mejor a los consumidores de estas regiones.
- *Segmentación demográfica. Tamaño de la familia.* Más de la mitad de los hogares estadounidenses se compone de una o dos personas, de modo que Campbell empaca sus productos con una o dos raciones, desde sus desayunos Great Starts hasta sus comidas L’Orient.
- *Segmentación psicográfica: estilo de vida.* La segmentación por estilo de vida de Nielsen Claritas se basa en el refrán “Dios los cría y ellos se juntan”. Por lo tanto, las personas de estilos de vida similares se ubican en vecindad, tienen intereses semejantes y compran ofertas parecidas. Esto es de gran valor para los mercadólogos. PRIZM® de Claritas clasifica cada hogar de Estados Unidos en uno de 66 segmentos de mercado específicos. Consulte en la sección “Actividades en línea” un perfil del lugar donde vive.
- *Segmentación por conductas: características de un producto.* Comprender las características que son importantes para consumidores diferentes es un modo útil de segmentar un mercado porque conduce en forma directa a acciones de marketing específicas, como un producto, una campaña publicitaria o un sistema de distribución nuevos. Por ejemplo, los estudiantes que residen en dormitorios universitarios desean guardar y preparar sus alimentos para ahorrar dinero o para comer un bocadillo por las noches. Sin embargo, las habitaciones suelen ser poco espaciosas. Microfridge ha comprendido esto y vende una combinación específica de horno de microondas, refrigerador y congelador para estos consumidores.
- *Segmentación por conductas: frecuencia de uso.* La **frecuencia de uso** es la cantidad consumida o clientela atendida —visitas a tiendas— durante un periodo específico. Varía de manera perceptible entre los diferentes grupos de consumidores. Las aerolíneas crearon programas de viajero frecuente para animar a los pasajeros a emplear la misma empresa y obtener consumidores leales. Esta técnica, también llamada *marketing de frecuencia*, es una estrategia que se concentra en la repetición del uso. En lo anterior surge una conclusión importante acerca del uso: en los estudios de segmentación del mercado es fundamental para el análisis una medida del uso de los diversos segmentos, o de las ventas obtenidas de ellos.

Hace poco, Aberdeen Group analizó qué bases de la segmentación usaba 20% de las organizaciones más rentables de las 220 encuestadas. De mayor a menor, estas fueron las bases de segmentación que usaron:

- Bases geográficas: 88 por ciento.
- Bases de comportamiento: 65 por ciento.
- Bases demográficas: 53 por ciento.
- Bases psicográficas: 43 por ciento.

Las organizaciones más rentables con frecuencia usan más de una de estas bases en sus estudios de segmentación de mercado, además de medidas como historiales de compra y tasas de uso de los consumidores.<sup>16</sup>

Experian Simmons aplica encuestas de forma continua a más de 30 000 adultos cada año, trimestralmente, a fin de obtener datos de uso y proyectarlos en la población nacional de Estados Unidos, para más de 500 categorías de productos de consumo y más de 8 000 marcas y productos. Su objetivo es descubrir cómo los productos y servicios que compran y los medios que usan los encuestados se relacionan con sus características conductuales, psicográficas y demográficas.

**Cientela en los restaurantes de comida rápida** La figura 9-5 muestra los resultados de una pregunta que hizo Experian Simmons acerca de la frecuencia con la que los encuestados (su clientela) acuden a restaurantes de comida rápida.<sup>17</sup> Como lo muestra la flecha en la columna del extremo derecho de la figura, la importancia del segmento aumenta conforme se avanza hacia arriba de la tabla. Entre los no usuarios de estos restaurantes, los prospectos (es decir, aquellos que pueden convertirse en usuarios) son más importantes que los no prospectos (aquellos que probablemente nunca se conviertan en usuarios). Al moverse hacia arriba en las filas, hacia los usuarios, parece lógico que los usuarios ligeros de estos restaurantes (0 a 5 veces al mes) sean importantes pero menos que los usuarios moderados (6 a 13 veces al mes), quienes, a su vez, son un segmento menos importante que el grupo crítico: usuarios frecuentes (14 o más veces al mes). La columna de consumo real de la figura 9-5 muestra cuánto acuden de forma mensual total a estos restaurantes los usuarios frecuentes, moderados y no frecuentes.

En ocasiones, se menciona la frecuencia de uso calculada con base en la **regla de 80/20**, concepto según el cual 80% de las ventas de una empresa corresponde a 20% de sus consumidores. Aunque en realidad los porcentajes de esta regla no están fijados con precisión en 80 y 20%, sí indican que una pequeña fracción de los clientes realiza un alto porcentaje de las ventas. Por ejemplo, la figura 9-5 muestra que 45.5% de la población de Estados Unidos, quienes son usuarios frecuentes de restaurantes de comida rápida, proporcionan 71.3% del volumen de consumo real. Estos altos porcentajes se deben muy probablemente a la recesión que comenzó a finales de 2008, cuando los consumidores acudían cada vez más a los restaurantes de comida rápida debido a las ofertas del “menú económico”.

La columna “Índice de uso por persona”, de la figura 9-5, destaca todavía más la importancia del grupo de usuarios frecuentes. Si se asigna un índice 100 a los usuarios no frecuentes (0 a 5 visitas por mes a los restaurantes), los usuarios frecuentes tendrían índice de 640.

**FIGURA 9-5**

Cientela de los restaurantes de comida rápida de adultos de 18 años y más. La tabla muestra la importancia fundamental que tiene atraer usuarios frecuentes a un restaurante de comida rápida.

Usuario o no usuario	Segmento específico	Número (en miles)	Porcentaje	Consumo real (%)	Índice de uso por persona	Importancia del segmento
Usuarios	Usuarios frecuentes (14+ por mes)	104 604	45.4%	71.3%	640	Alta
	Usuarios moderados (6-13 por mes)	65 646	29.1	26.6	380	
	Usuarios no frecuentes (0-5 por mes)	20 178	8.9	2.1	100	
Total de usuarios		190 428	84.4	100.0	—	
No usuarios	Prospectos	3 470	1.5	—	—	Baja
	No prospectos	31 804	14.1	—	—	
Total de no usuarios		35 274	15.6	—	—	
Total	Usuarios y no usuarios	225 702	100.0	—	—	

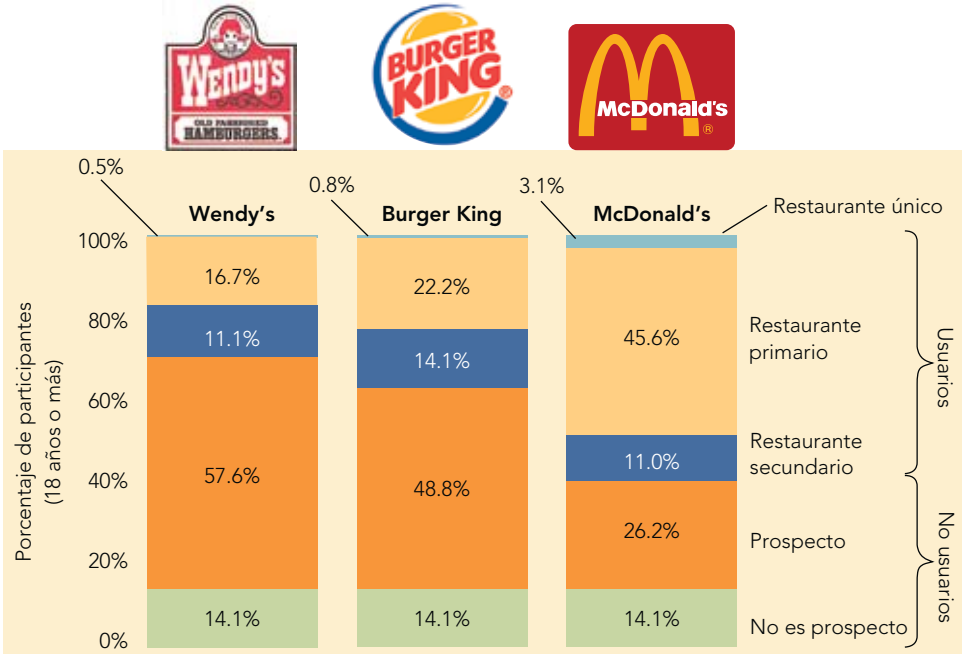
Fuente: Experian Simmons, primavera de 2011. Informe de tabulación cruzada del sistema de opciones para adultos en un año completo, basado en visitas dentro de los 30 días anteriores.

<sup>16</sup> Ian Michaels, “Costumer Analytics: Segmentation beyond Demographics”, *The Aberdeen Group*, agosto de 2008, p. 11.

<sup>17</sup> El análisis de las tendencias en comida rápida y la participación de mercado se basan en Experian Simmons Spring 2011 Full-Year NCS/NHCS Choices 3 System Crosstabulation Report, a partir de las visitas realizadas durante los 30 días anteriores.

FIGURA 9-6

Comparación de diversos tipos de usuarios y no usuarios de restaurantes de comida rápida Wendy's, Burger King y McDonald's. Esta tabla proporciona a un restaurante Wendy's una instantánea de sus clientes, comparados con los de sus competidores.



Fuente: Experian Simmons, primavera de 2011. Informe de tabulación cruzada del sistema de opciones en un año completo, basado en visitas dentro de los 30 días anteriores.

En otras palabras, por cada dólar mensual que gasta un usuario no frecuente de esos restaurantes, un usuario frecuente gastaría 6.40 dólares. Por eso casi todas las estrategias de marketing hacen hincapié en formas eficaces de llegar a los usuarios frecuentes. Como propietario de una sucursal de Wendy's, usted tendría siempre en mente al segmento de usuarios frecuentes.

Como parte de la encuesta de restaurantes de comida rápida de Experian Simmons, se preguntó a los adultos si cada restaurante era: 1) el único, 2) el principal o 3) uno de varios restaurantes secundarios que visitaban. La información, correspondiente a todo Estados Unidos, se ilustra en la figura 9-6 y podría indicar al lector, como propietario de un restaurante, ciertas ideas para el desarrollo de su estrategia local. La barra de Wendy's en dicha figura muestra que los segmentos de usuarios que lo consideran como su restaurante único (0.5%) y de usuarios que lo consideran su primera elección (16.7%) están un poco abajo de Burger King y muy abajo de McDonald's, de modo que una estrategia natural es evaluar a esos dos competidores e idear un programa de marketing para arrebatarles los consumidores.

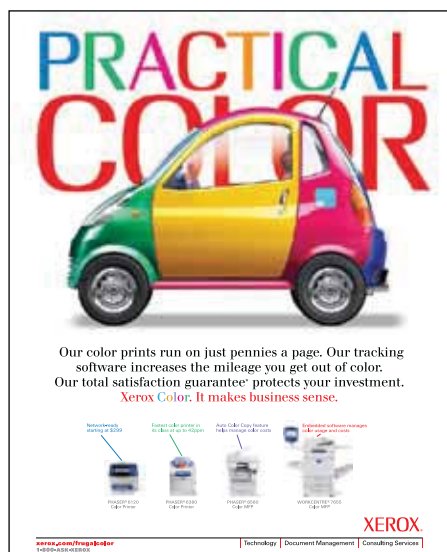
La parte de "no usuarios" de la barra de Wendy's en la figura 9-6 también proporciona datos importantes. Muestra que 14.1% de los adultos estadounidenses no visita restaurantes de comida rápida en un mes típico y, en realidad, son no prospectos: es improbable que se conviertan en consumidores de esos restaurantes. Pero 57.6% de la barra de Wendy's corresponde a prospectos y vale la pena analizarlos con atención. Son adultos que usan la categoría de producto (restaurantes de comida rápida), pero que no visitan Wendy's. Los nuevos platillos o las estrategias promocionales podrían convertir exitosamente a estos "prospectos" en "usuarios".

**Variables útiles para formar segmentos para Wendy's** Para analizar sus clientes, Wendy's necesita identificar qué variables debe usar para segmentarlos. Como el restaurante está cerca de una universidad urbana grande, en realidad el punto inicial lógico para la segmentación tiene que ver con la conducta: ¿los clientes prospecto son estudiantes o no estudiantes?

Para segmentar a los estudiantes, podría probar distintas variables: 1) geográficas, como la ciudad o el código postal; 2) demográficas, como género, edad, años en la escuela o carrera seleccionada, y 3) psicográficas, como personalidad o necesidades. Sin embargo, ninguna de ellas cumple en realidad con los cinco criterios antes mencionados, en particular con el quinto criterio: llegar a una acción de marketing factible para alcanzar los diversos segmentos. Estas bases de segmentación para el segmento "estudiantes" en realidad combinan dos variables: 1) dónde viven los estudiantes y 2) cuándo están en el campus. Esto da como resultado cuatro segmentos de "estudiantes":

- Estudiantes que viven en los dormitorios (residencias estudiantiles o fraternidades).
- Estudiantes que viven en apartamentos cerca de la universidad.





¿Qué variables debería usar Xerox para segmentar mercados organizacionales a fin de responder a problemas de copiado de color? Para una posible respuesta y las acciones de marketing relacionadas, lea el texto.

**FIGURA 9-7**

Bases, variables y desgloses de la segmentación para los mercados organizacionales de Estados Unidos. Estas variables se emplean en el marketing entre empresas.

- Estudiantes que viajan durante el día y viven fuera del área.
- Estudiantes que viajan por la noche y viven fuera del área.

Los tres segmentos principales de “no estudiantes” incluyen:

- Profesores y personal administrativo que trabajan en la universidad.
- Gente que vive en el área, pero que no está relacionada con la universidad.
- Gente que trabaja en el área, pero que no está relacionada con la universidad.

Los miembros de cada uno de estos segmentos de no estudiantes no son tan similares entre sí como los de segmentos estudiantiles, lo cual dificulta más llegar a ellos con un programa o actividad de marketing. Habría que sopesar: 1) si las necesidades de todos estos segmentos son diferentes y 2) la forma de usar los diversos medios publicitarios para llegar con eficacia a estos grupos.

**Formas de segmentar los mercados organizacionales (de negocios)** Las variables de la segmentación de mercados organizacionales se ilustran en la [figura 9-7](#). Por ejemplo, un gerente de producto en Xerox, encargado de la nueva línea de impresoras a color, podría usar estas bases de segmentación y sus variables correspondientes:

- **Segmentación geográfica: área estadística.** Las empresas ubicadas en un área estadística metropolitana recibirían la visita de personal de ventas, mientras que las ubicadas fuera de dicha área serían objeto de contacto telefónico.
- **Segmentación demográfica: código del NAICS.** Las empresas clasificadas como fabricantes según los códigos del North American Industry Classification System, NAICS, (Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial), con clientes en todo el mundo, podrían tener necesidades de impresión de documentos distintas a las de detallistas o abogados que atienden a clientes locales.
- **Segmentación demográfica: número de empleados.** El tamaño de la empresa se relaciona con el volumen de documentos digitales producido, de modo que las empresas con diversas cantidades de empleados podrían ser mercados objetivo específicos para diferentes sistemas Xerox.
- **Segmentación por conducta: frecuencia de uso.** De manera similar a esta variable de segmentación para los mercados de consumidores, las funciones suelen ser de importancia primordial en los mercados organizacionales. De este modo, Xerox puede dirigir a las organizaciones que necesitan impresión, copiado y digitalización a color de alta velocidad los beneficios y las funciones destacadas en el anuncio de su nuevo sistema WorkCentre 7775 MFP.

Bases de la segmentación	Variables de la segmentación	Desgloses comunes
Geográficas	Región global o país Área estadística Densidad	Unión Europea, América del Sur, Estados Unidos, Japón, India, etcétera Áreas estadísticas metropolitanas y micropolitanas, periodo del censo, etcétera Urbana, suburbana, población pequeña, rural
Demográficas	Código NAICS Sector NAICS Número de empleados Ventas anuales (en dólares)	Dígito 2: sector; dígito 3: subsector; dígito 4: grupo industrial, etcétera Agricultura, silvicultura (11), minería (21), servicios públicos (22), etcétera 1-99, 100-499, 500-999, 1 000-4 999, 5 000 o más Menos de 1 000 000, 1 000 000, 1 000 000-9.9 millones, 10 millones-4.9 millones, etcétera
De conducta	Número de ubicaciones Tipo Dónde se usa Aplicación Ubicación de la compra Quién compra Tipo de compra	1-9, 10-49, 50-99, 100-499, 500-999, 1 000 o más Productos, servicios Instalación, componente, insumo Oficinas, producción, etcétera Centralizada, descentralizada Comprador individual, grupo de compradores Nueva compra, recompra modificada, recompra directa

## repaso de conceptos

- ¿El proceso de segmentación y elección de mercados meta es un puente entre dos actividades de mercadotecnia?
- ¿Cuál es la diferencia entre las bases demográficas y de conducta de una segmentación del mercado?

QR 9-2  
Dave's Hot 'n  
Juicy Ad



### Paso 2: Agrupar en categorías los productos que se van a vender










¿Cuál es “su” estilo de venta en un restaurante Wendy’s (suponiendo que se convierta en socio)? Por supuesto que usted vende productos individuales, como postres Frosty, hamburguesas y papas a la francesa. Pero para propósitos de marketing, en realidad vende combinaciones de productos individuales que forman una “comida”. Esta diferencia es fundamental, pues deben analizarse: 1) los productos individuales de Wendy’s y 2) los grupos de productos de Wendy’s.


**Productos individuales de Wendy’s** Cuando Dave Thomas fundó Wendy’s, en 1969, ofrecía solo cuatro artículos básicos: hamburguesas “calientes y jugosas”, postres lácteos Frosty, papas a la francesa y bebidas gaseosas. Desde entonces, Wendy’s ha introducido muchos productos e innovaciones para competir por el dinero que gastan los clientes en comida rápida. Algunos de ellos se presentan en la [figura 9-8](#). Otros productos nuevos son papas horneadas, ensaladas y emparedados de pollo bajos en grasas. Pero también existen innovaciones ajenas a los productos para aumentar la comodidad de los consumidores, como el servicio para llevar y e-Pay (simplificación del pago con tarjeta de crédito).

La figura 9-8 muestra también que cada producto o innovación no se dirige por igual a todos los segmentos del mercado de acuerdo con el sexo, las necesidades o la afiliación universitaria. Las celdas de la figura 9-8 que tienen una P representan los segmentos del mercado meta primario de Wendy’s cuando introdujo cada producto o innovación. Los cuadros con una S corresponden a los segmentos del mercado meta (objetivo) secundario, que también compraron estos productos o utilizaron estas innovaciones.

**FIGURA 9-8**

Los nuevos productos y otras innovaciones de Wendy’s tienen como objetivo segmentos específicos del mercado con base en el género, las necesidades o la afiliación universitaria de un consumidor.

SEGMENTO DEL MERCADO		PRODUCTO O INNOVACIÓN								
GENERAL	GRUPO CON NECESIDAD	HAMBURGUESA CALIENTE Y JUGOSA	PARA LLEVAR	ALIMENTOS DE 99 CENTAVOS DE DÓLAR	ENSALADAS	E-PAY	COMBINADOS PARA ADULTO	EMPAREDADOS BAJOS EN GRASAS TRANS	EMPAREDADOS DELI	EMPAREDADOS PARA DESAYUNAR
										
		(1969)	(1970)	(1989)	(2002)	(2003)	(2006)	(2007)	(2010)	(2011)
GÉNERO	Hombre	P	P	P	S	P	S	P	P	P
	Mujer				P	P	P			
NECESIDADES	Precio/valor			P	S					
	Conciencia de su salud				P		P			
	Conveniencia	S	P		S	P		P		S
	Adictos a la carne	P		S			S	S	S	P
AFILIACIÓN UNIVERSITARIA	Afiliados (estudiantes, maestros, administrativos)	P	S	P	P	P	P	S		P
	No afiliados (residentes, trabajadores)	S	P	S	S	S	S	P		S

Clave:  = Mercado primario

 = Mercado secundario

En algunos casos, Wendy's encontró que muchas personas de un segmento al que en principio no estaba dirigido un producto o innovación particular de todos modos lo compraron.

**Grupos de productos de Wendy's: alimentos** Encontrar una forma de agrupar los productos que se venden en categorías significativas es tan importante como aglutinar a los clientes en segmentos. Esto no es problemático si la empresa solo genera un bien o servicio; pero en caso de tener decenas o centenas de estos, debe reunirlos de manera que los compradores se relacionen con ellos. De este modo, las tiendas departamentales y los supermercados están organizados en grupos de productos, con departamentos o pasillos que contienen mercancías relacionadas. Asimismo, los fabricantes tienen líneas de productos, que son los grupos que usan en los catálogos enviados a sus consumidores.

¿Cuáles serían los grupos de productos para su restaurante Wendy's? Podrían ser los platillos comprados, como hamburguesas, ensaladas, postres lácteos y papas a la francesa. Aquí entra en juego el juicio: el aspecto cualitativo del marketing. Los consumidores en realidad compran una experiencia gastronómica o una comida que satisface su necesidad a una hora específica del día, de modo que el agrupamiento de los productos puede basarse en la comida u hora del día: desayuno, almuerzo, bocadillos, comida y cena. Estos grupos tienen una relación más estrecha con la forma en la que se realizan las compras y permiten vender comidas completas, no solo papas a la francesa o hamburguesas.

OA4

### Paso 3: Elaboración de la matriz o red mercado-producto y una estimación del tamaño del mercado

Una matriz o red mercado-producto es una estructura que sirve para relacionar los segmentos del mercado de los clientes potenciales con los productos ofrecidos o las acciones de marketing potenciales de una organización. En un análisis completo de matriz mercado-producto, cada celda de la matriz muestra el tamaño estimado del mercado de un producto vendido, específico para un segmento determinado del mercado. Veamos primero la creación de una matriz mercado-producto para su restaurante Wendy's y luego la estimación de los tamaños de los mercados.

**Formación de una matriz mercado-producto** Elaborar una matriz mercado-producto significa identificar y rotular los mercados (o filas horizontales) y los grupos de productos (o columnas verticales), como se muestra en la [figura 9-9](#). A partir de nuestro análisis anterior, optamos por dividir los segmentos de las filas del mercado, como estudiantes frente a no estudiantes, con subdivisiones de cada uno. Las columnas —o productos— en realidad son los alimentos (u ocasiones de degustación) que los consumidores disfrutaban en el restaurante.

**FIGURA 9-9**

Elección de un mercado meta para su restaurante de comida rápida Wendy's junto a una universidad urbana. Los números muestran el tamaño estimado del mercado en cada celda, lo cual lleva a elegir el mercado meta sombreado.

SEGMENTOS DEL MERCADO	PRODUCTOS: ALIMENTOS				
	Desayuno	Almuerzo	Bocadillos entre comidas	Comida	Bocadillos vespertinos
<b>Estudiantes</b>					
Dormitorios estudiantiles	0	1	3	0	3
Apartamentos de estudiantes	1	3	3	1	1
Estudiantes que viajan en el día	0	3	2	1	0
Estudiantes que viajan por la noche	0	0	1	3	2
<b>No estudiantes</b>					
Maestros o empleados administrativos	0	3	1	1	0
Personas que viven en el área	0	1	2	2	1
Personas que trabajan en el área	1	3	0	1	0

Clave: 3 = mercado grande, 2 = mercado intermedio, 1 = mercado pequeño, 0 = no es un mercado.



¿Cómo se dirige Wendy's a diferentes segmentos del mercado—como los consumidores nocturnos y los estudiantes universitarios que viajan de noche—con distintos programas publicitarios? Conozca la respuesta en el texto y en la figura 9-10.

**Estimación de los tamaños de los mercados** Ahora debe calcularse el tamaño de cada celda (la combinación única de mercado-producto) de la matriz mercado-producto. Para su restaurante Wendy's, esto implica estimar las ventas de cada tipo de alimento que se espera vender a los segmentos del mercado de estudiantes y no estudiantes.

Las estimaciones del tamaño de mercado de la figura 9-8 van desde un mercado grande (3) hasta ningún mercado (0). Su estimación puede ser simples “conjeturas informadas”, si no se tiene tiempo para una investigación de mercados formal (estudiada en el capítulo 8). Sin embargo, incluso una estimación burda del tamaño de mercados específicos elaborada con la matriz mercado-producto es útil para determinar qué segmentos del mercado meta (objetivo) deben seleccionarse y cuáles grupos de productos deben ofrecerse.

#### Paso 4: Selección de mercados meta (objetivo)

Las empresas deben tener cuidado al elegir sus segmentos de mercado meta (objetivo). Si seleccionan un número muy reducido de segmentos, puede haber fallas para alcanzar el volumen de ventas y las utilidades necesarias. Si eligen demasiados, las actividades de marketing podrían diluirse tanto que los gastos adicionales contrarresten el aumento de ventas y utilidades.

#### Criterios usados en la selección de los segmentos meta (objetivo)

Son dos los tipos de criterios usados en el proceso de segmentación de mercados: 1) los que dividen el mercado en segmentos (ya analizados) y 2) aquellos que realmente seleccionan los segmentos meta (objetivo). Incluso los directivos de marketing experimentados suelen confundir estos dos distintos conjuntos de criterios. Puede utilizar cinco criterios para seleccionar los segmentos meta (objetivo) de su restaurante Wendy's:

- **Tamaño del mercado.** El tamaño calculado del segmento de mercado es un factor importante para decidir si vale la pena incursionar o no. Por ejemplo, como en realidad no existe un mercado para desayunos entre los estudiantes del dormitorio universitario (figura 9-9), no tiene caso que dedique sus esfuerzos de marketing para llegar a este diminuto segmento.
- **Crecimiento esperado.** Incluso si el mercado es pequeño en el momento actual, podría crecer de manera significativa o cabría esperar su crecimiento futuro. Se piensa que las ventas de comida rápida para llevar crecerán al triple de las ingeridas en los restaurantes de comida rápida. Y Wendy's es líder del ramo en el tiempo promedio de entrega de pedidos externos (desde el automóvil) (más rápido que McDonald's). Esa rapidez y conveniencia podrían ser muy importantes para participantes en programas de educación de adultos que viajan por la noche a su hogar.
- **Posición competitiva.** ¿Hay mucha competencia en el segmento o es probable que la haya en el futuro? Cuanto menor sea la competencia, tanto más atractivo será el segmento. Por ejemplo, si los dormitorios universitarios anunciaran una nueva política de “cierres de los restaurantes universitarios en los fines de semana”, de repente el segmento se volvería más promisorio para la sucursal de Wendy's, que recientemente introdujo el servicio e-Pay (pago con tarjetas de crédito) para mantenerse a la par con McDonald's.
- **Costo de llegar al segmento.** No debe irse en busca de un segmento inaccesible para las acciones de marketing de la empresa. Por ejemplo, las pocas personas que no son estudiantes y viven en el área podrían ser inalcanzables con anuncios en periódicos u otros medios. En consecuencia, no deben desperdiciarse fondos en hacer publicidad dirigida a ellas.
- **Compatibilidad con los objetivos y recursos de la organización.** Si el restaurante no tiene el equipo de cocina para preparar desayunos, pero mantiene una política contraria a invertir más fondos en equipo, entonces no quiere llegar al segmento de desayunos. Como es frecuente en las decisiones de marketing, un segmento específico parecería atractivo según algunos criterios y muy poco atractivo de acuerdo con otros.

**Elección de los segmentos** En última instancia, el directivo de marketing debe usar los criterios precedentes en la elección de segmentos para sus actividades de marketing especiales. Observe la figura 9-9 y suponga que elimina el segmento de desayunos por dos razones: lo pequeño del mercado y la incompatibilidad con sus objetivos y recursos. Con base en la posición competitiva y en el costo de llegar al segmento, decide enfocarse en los cuatro segmentos estudiantiles, *no* en los tres de clientes no estudiantiles (aunque, sin duda, no rechazaría pedidos



de miembros de estos segmentos). Esta combinación de segmentos de mercado-producto —el mercado objetivo— está sombreada en la figura 9-9.

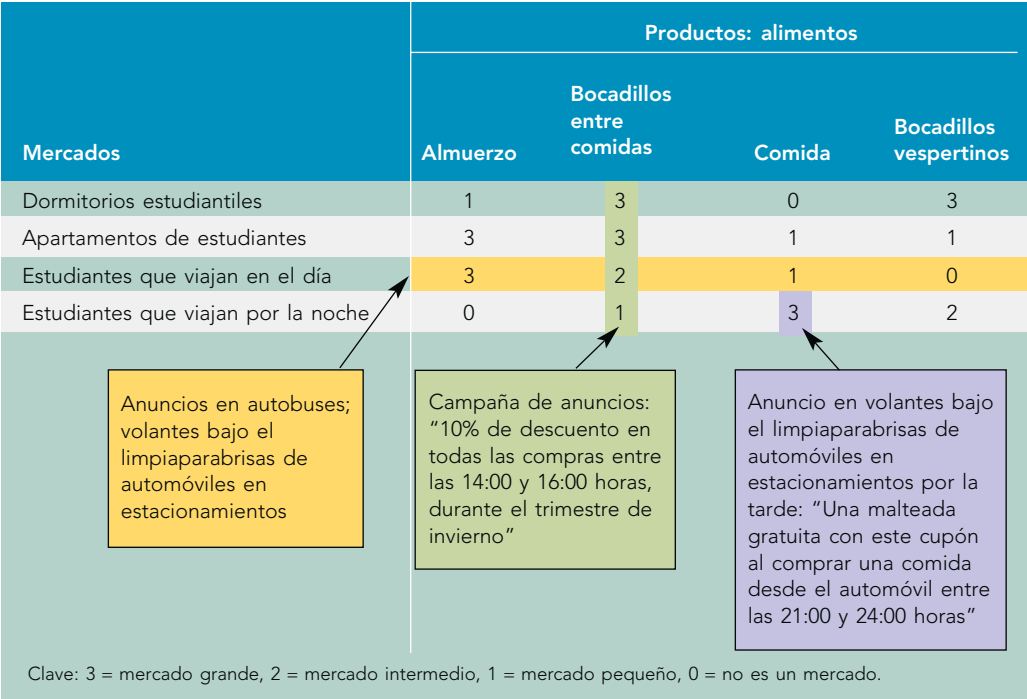
**Paso 5: Empezar acciones de marketing para llegar a los mercados meta (objetivo)**

El propósito de elaborar una matriz mercado-producto es generar acciones de marketing para aumentar los ingresos y las utilidades. Esto significa que alguien debe desarrollar y ejecutar un plan de acción.

**Estrategia de segmentación inmediata de Wendy’s** En el restaurante Wendy’s ya se ha tomado una decisión significativa: es limitado el mercado de desayunos, de modo que no abrirá sino a partir de las 10:30 de la mañana. De hecho, el primer intento de Wendy’s por contar con un menú de desayunos fue un fracaso rotundo y se interrumpió en 1986. La cadena evalúa en forma constante nuevos platillos para incluirlos en el menú y ahora está reevaluando el nicho de desayunos.

Otra decisión fundamental es dónde y qué platillos anunciar para llegar a segmentos de mercado específicos. Un anuncio en un periódico estudiantil llegaría a todos los segmentos de estudiantes, pero usted podría pensar que este método es muy costoso y preferir un esfuerzo mayor para llegar a segmentos más pequeños. Si se decide por tres segmentos para emprender acciones especiales (figura 9-10), entre las tareas publicitarias para llegar a ellos se incluirían:

**FIGURA 9-10**  
Acciones publicitarias para llegar a segmentos estudiantiles específicos. Estas acciones van desde tratar de alcanzar un segmento completo del mercado hasta consumidores de un alimento específico en un nicho estrecho (cenar para quienes viajan de noche).



- *Estudiantes que viajan durante el día* (un segmento completo de mercado). Podría colocar anuncios en los autobuses y volantes en los limpiaparabrisas de los automóviles, en los estacionamientos que usan los miembros del segmento. Esto promovería todos los platillos del restaurante en un solo segmento de estudiantes, lo cual equivale a un corte horizontal en la matriz mercado-producto.
- *Bocadillos entre comidas* (abarca los cuatro segmentos de estudiantes). Para promover el consumo de alimentos durante el tiempo de descanso en su restaurante, podría ofrecer "10% de descuento en todas las compras entre las 14:00 y 16:30 horas, durante el trimestre de invierno". En el anuncio se promovería un solo platillo entre los cuatro segmentos de estudiantes, un corte vertical en la matriz mercado-producto.
- *Cenar para estudiantes que viajan de noche*. Ésta, la más importante de las tres campañas, promovería un solo platillo en un segmento único de estudiantes. La campaña podría consistir en dejar un volante en los limpiaparabrisas, en el que se ofrezca una malteada gratuita con el cupón cuando la persona realice una compra desde su automóvil entre las 17:00 y las 20:00 horas.

Dependiendo de cómo funcionen las campañas publicitarias, usted puede repetir, modificar o eliminarlas, y diseñar otras para otros segmentos que considere que merecen el esfuerzo. Este ejemplo de publicidad es solo una pequeña parte de un programa de marketing completo para su restaurante Wendy's. Note que el enfoque de Wendy's en consumidores nocturnos (como se muestra arriba) tuvo éxito; a los consumidores les gusta que la ventana nocturna para compras para llevar esté abierta hasta media noche o más tarde.



Siempre hay mucha competencia en el negocio de las hamburguesas. Five Guys Burgers and Fries creció a casi mil tiendas en la década pasada.

**No perder de vista la competencia** Otros competidores no se quedan sentados; así que para poner en marcha su Wendy's debe estar consciente de sus estrategias. McDonald's, que en muchos de sus restaurantes ofrece conexión inalámbrica de internet gratis, comercializa de forma agresiva sus burritos "jardín", bebidas de cafés McCafé, avena y los smoothies de fruta que le dejan un alto margen de utilidad.<sup>18</sup> Burger King ha ganado premios por las campañas en medios sociales "Subservient chicken" y "Whopper sacrifice", y ha mejorado sus tiendas de descuento y ampliado su menú de desayunos.<sup>19</sup>

Incluso aparecen nuevas cadenas de hamburguesas. En 1986, el equipo formado por un matrimonio, en Virginia, inauguró el restaurante de hamburguesas Five Guys Burgers and Fries y 15 años después solo contaba con cinco restaurantes en el área de Washington, D.C. Pero de 2003 a 2010 Five

Guys aumentó a 750 sucursales en 40 estados y para 2011 tenía planeado abrir 200 nuevos restaurantes. Algunos de sus puntos de diferencia son: un menú y decoración sencillos, precios bajos, sólo carne de res fresca (nada congelado) y un menú libre de grasas trans (se cocina solamente con aceite de cacahuete). En 2010, vendió 350 mil hamburguesas al día y usó 127 042 520 libras de papas. ¿Pero quién lleva un registro? Los tres grandes: McDonald's, Burger King y Wendy's, seguro que lo llevan.<sup>20</sup>

¿Qué pasa con las cadenas que no son de hamburguesas? Muchas venden artículos comestibles e intentan ganarle participación de mercado a los tres grandes. Entre ellas hay cadenas de tiendas de conveniencia como 7-Eleven, cafeterías como Starbucks, tiendas de smoothies (malteadas) como Jamba Juice y gasolineras con comida preparada y empaquetada para recalentar. Además, ahora la ley obliga a que todos los restaurantes con 20 o más ubicaciones enlisten la información nutrimental en sus menús.<sup>21</sup>

**Estrategias futuras para su restaurante Wendy's** Los gustos cambiantes de los clientes y la competencia significan que usted debe alterar sus estrategias cuando sea necesario. Esto implica atender: 1) lo que hacen en las oficinas centrales de Wendy's, 2) lo que están haciendo los competidores y 3) lo que puede cambiar en el área cercana a su restaurante.

Las oficinas centrales de Wendy's anunciaron recientemente un nuevo programa de marketing agresivo que incluye:<sup>22</sup>

- Enfocarse en los consumidores de 25 a 49 años de edad, no solo de 18 a 24.
- Posicionar a Wendy's como una cadena de comida rápida de bajo costo.
- Ofrecer mejores artículos del menú, como papas cortadas al natural con sal de mar, en 2010, y hamburguesas Dave's Hot'n Juicy, en 2011.
- Introducir nuevos productos para el desayuno cuando Wendy's vuelva a entrar en el mercado.

<sup>18</sup> Mariko Sanchanta y Yoree Kuh, "McDonald's in Japan Gives New Meaning to Supersize", *The Wall Street Journal*, 12 de enero de 2011, pp. B1, B2; Julie Jargon "On the McDonald's Menu: Variety, Caution", *The Wall Street Journal*, 9 de noviembre de 2010, p. B5.

<sup>19</sup> Burt Helm, "An Expensive Face-Lift on Burger King's Menu", *Bloomberg Businessweek*, 11-17 de octubre de 2010, pp. 21-22; Julie Jargon y Gina Chon, "BK's Strategy: Play Catch Up", *The Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2010, p. B1.

<sup>20</sup> Al Reis, "Viewpoint", *Advertising Age*, 20 de enero de 2011, p. 16.

<sup>21</sup> "A Look Ahead: 2011-Fast Food", *Advertising Age*, 20 de enero de 2011, p. 4.

<sup>22</sup> Janet Adamy, "Wendy's Comes up with a New Strategic Recipe", *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2008, p. 83.

# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## Estrategia de segmentación de Apple: Camp Runamok queda atrás

Camp Runamok (Campo locura destructora) era el sobrenombre de Apple a principios de la década de 1980 debido a que la innovadora empresa no tenía series de líneas de productos coherentes, dirigidas a segmentos identificables del mercado. En la actualidad, Apple dirige sus diversas líneas de computadoras Macintosh a segmentos específicos del mercado, como se aprecia en la matriz mercado-producto siguiente.

Como la matriz mercado-producto se modifica conforme cambia la estrategia de una empresa, la que se muestra se basa en las líneas de productos de Apple de fines de 2007. La matriz sugiere la estrategia de segmentación del mercado que empleó Steve Jobs para competir en lo que consideraba “la era del estilo de vida digital” descrita en el texto.

MERCADOS		PRODUCTOS DE HARDWARE				
Sector	Segmento	Mac Pro	MacBook Pro	iMac	MacBook Air	Mac Mini
						
Consumidores	Individuales	✓	✓	✓	✓	✓
	Negocio pequeño/en el hogar		✓	✓	✓	
	Estudiantes			✓	✓	✓
	Maestros		✓	✓		
Profesionales	Empresa mediana/grande	✓	✓	✓	✓	
	Creativo	✓	✓	✓		
	Maestro universitario		✓	✓	✓	
	Personal universitario			✓	✓	



¿De qué manera ha transitado Apple desde su Apple II de 1977 hasta su actual Mac Pro? La sección “Temas de marketing” ofrece una explicación sobre la actual estrategia de segmentación de mercados de Apple Inc.

La estrategia de Wendy’s ha sido extraordinariamente exitosa. La encuesta de comida rápida de Zagat recientemente la consideró número 1 en varios criterios clave entre las “mega” cadenas de comida rápida.<sup>23</sup>

Con estos planes corporativos, es posible que usted reconsidere sus decisiones de segmentación del mercado respecto de las horas de operación y los desayunos. Asimismo, si se han abierto empresas en su área, ¿qué tal una estrategia nueva para alcanzar a las personas que trabajan en ellas? ¿O una promoción para los consumidores nocturnos y madrugadores —de las 0:00 a.m. a las 5:00 a.m.— que ahora generan una sexta parte de los ingresos en algunos restaurantes McDonald’s?

**Estrategia de segmentación en el cambio incesante de Apple** Steve Jobs y Steve Wozniak no sabían que estaban creando la multimillonaria industria de las computadoras personales cuando inventaron la Apple I en una cochera, en abril de 1976. Los aficionados, que eran su mercado meta (objetivo) inicial, no se interesaron en el producto. Sin embargo, cuando se presentó la Apple II en una feria de cómputo, en 1977, los consumidores quedaron encantados con ella y había nacido Apple Computer. Como es habitual entre las empresas nuevas, Apple se enfocó en sus productos y prestó poca atención a sus mercados. Sus jóvenes y creativos ingenieros eran descritos como “niños exploradores sin la supervisión de adultos”.<sup>24</sup> En 1997, Steve Jobs detalló su visión de la revitalización de Apple al describir una nueva estrategia de segmentación del mercado que llamó “Matriz de productos de Apple”. Esta estrategia consistía en desarrollar dos tipos generales de computadoras (de escritorio y portátiles) dirigidas a dos tipos generales de segmentos de mercados (consumidores y profesionales).

En muchas situaciones de segmentación, un solo producto no encaja en un nicho de mercado exclusivo. En vez de ello, suele haber superposición entre productos de una línea y los

<sup>23</sup> “The 2009 Zagat Fast-Food Survey”, 8 de junio de 2009; [www.zagat.com/fastfood](http://www.zagat.com/fastfood)  
<sup>24</sup> El análisis de las estrategias de segmentación de Apple a través de los años se basa en información obtenida de su sitio web, [www.apple.com](http://www.apple.com); [www.apple-history.com/history.html](http://www.apple-history.com/history.html)

mercados. No obstante, una estrategia de segmentación de mercados permite que Apple ofrezca productos distintos para satisfacer las necesidades de segmentos de mercado diferentes, como se muestra en la sección “Temas de marketing”.

QR 9-3

Apple's 1984  
Super Bowl Ad



## Sinergias de mercado-producto: una acción equilibrada

Reconocer oportunidades para sinergias importantes —es decir, eficiencias— es vital para el éxito en la selección de segmentos del mercado meta (objetivo) y en la toma de decisiones de marketing. Las matrices mercado-producto ilustran dónde ocurren tales sinergias. ¿Cómo? Considere la matriz mercado-producto de Apple en la sección “Temas de marketing” y examine la diferencia entre las sinergias de marketing y las sinergias de productos que se presentan allí.

- *Sinergias de marketing.* Como se observa en la matriz, cada fila representa una oportunidad para la eficiencia en cuanto a un segmento del mercado. Si Apple sólo se concentrara en un grupo de clientes, como el segmento de negocios mediano/grande, sus esfuerzos de marketing podrían optimizarse. No tendría que dedicar tiempo a investigar los hábitos de compra de los estudiantes o profesores. Entonces, podría crear un solo anuncio para llegar al segmento objetivo de negocios mediano/grande (la fila amarilla) y destacaría los únicos productos por cuyo desarrollo necesita preocuparse: la Mac Pro, la MacBook Pro y la iMac. Aunque es evidente que esta no es la estrategia actual de Apple, concentrarse en un solo segmento de consumidores es una estrategia de marketing común para las empresas nuevas.
- *Sinergias de productos.* Tal como se aprecia en la matriz mercado-producto, cada columna representa una oportunidad para la eficiencia en investigación y desarrollo (IyD), así como en producción. Si Apple quisiera simplificar su línea de productos, reducir sus gastos en IyD y en producción, y fabricar solo una computadora, ¿cuál podría elegir? Con base en la matriz mercado-producto, a Apple le conviene concentrarse en la iMac (columna naranja) porque todos los segmentos la adquieren.

Las sinergias de mercadotecnia frecuentemente ocurren a expensas de las de los productos, debido a que un solo segmento de consumidores requiere una amplia variedad de productos y cada uno de ellos debe diseñarse y elaborarse. La empresa ahorra dinero en marketing, pero gasta más en producción. Por el contrario, si se hace hincapié en las sinergias de productos, marketing tendrá que abordar los intereses de una amplia variedad de consumidores, lo cual requiere más tiempo y dinero. Los gerentes de marketing, responsables de desarrollar la línea de productos de la empresa, deben equilibrar las sinergias de marketing y de productos mientras intentan aumentar las utilidades de la empresa.

### repaso de conceptos

5. ¿Qué factor se estima o se mide para cada una de las células en una matriz mercado-producto?
6. ¿Qué criterios se utilizan para decidir cuáles segmentos se eligen como objetivo?
7. ¿Cuál es la diferencia entre sinergias de marketing y sinergias de productos en una matriz mercado-producto?

## POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

OA5

Cuando una empresa ofrece en forma comercial un producto, una decisión fundamental para el éxito de largo plazo es cómo lo ven sus posibles consumidores. El **posicionamiento del producto** se refiere al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores. Al comprender dónde ven hoy los consumidores el producto o marca de una empresa, un gerente de marketing puede buscar un cambio de su posición futura en sus mentes. Esto requiere de un **reposicionamiento del producto**, lo cual *modifica* el lugar que ocupa una oferta en la mente de un consumidor en relación con los productos de la competencia.

### Dos métodos de posicionamiento de productos

Hay dos métodos principales para posicionar un nuevo producto en el mercado. El *posicionamiento frente a frente* entraña la competencia directa con los bienes o servicios de competidores de acuerdo con atributos de producto similares en el mismo mercado meta (objetivo). Con esta estrategia, Dollar compite en forma directa contra Avis y Hertz.





¿Más “sabor” para la leche con chocolate? El texto y la figura describen cómo los productores de leche estadounidenses han reposicionado con éxito la leche con chocolate para atraer a los adultos.

**FIGURA 9-11**

Estrategia que emplean los productores de lácteos estadounidenses para reposicionar la leche con chocolate entre los adultos: los adultos consideran la leche con chocolate más nutritiva y más “para adultos”.

El *posicionamiento por diferenciación* consiste en buscar un nicho de mercado más pequeño y menos competido para ubicar una marca. McDonald's, en un intento por atraer al segmento que cuida su salud, lanzó su hamburguesa baja en grasas McLean Deluxe para evitar la competencia directa con Wendy's y Burger King. Sin embargo, terminó por eliminarla del menú.

## Redacción de una declaración de posicionamiento

Los gerentes de marketing suelen convertir sus ideas del posicionamiento para una oferta en una breve declaración de posicionamiento escrita. El departamento de marketing no es el único en utilizar la declaración de posicionamiento, sino también la emplean los ingenieros de investigación y desarrollo o las agencias de publicidad.<sup>25</sup> Esta es la declaración de posicionamiento de Volvo para el mercado de Estados Unidos:

Para las familias estadounidenses de ingresos altos que desean una experiencia de manejo despreocupada. Volvo es un automóvil con un precio que ofrece lo máximo en seguridad y confiabilidad.

La anterior, es la estrategia de mercadotecnia en la que se enfoca Volvo en Estados Unidos, por lo que la publicidad de Volvo casi siempre menciona la seguridad y la confiabilidad.

## Posicionamiento de productos con mapas perceptual

Una clave para el posicionamiento eficaz de un producto o marca radica en descubrir las percepciones de los posibles consumidores en cuatro pasos:

1. Identificar los atributos importantes en una categoría de productos o marcas.
2. Descubrir cómo clasifican los consumidores meta (objetivo) las marcas o los productos de la competencia en relación con estos atributos.
3. Descubrir si el producto o marca de la compañía aparece con esos atributos en la mente de los consumidores potenciales.
4. Reposicionar el producto o marca de la compañía en la mente de los posibles consumidores.

Como se muestra en la [figura 9-11](#), a partir de esos datos es posible elaborar un **mapa de percepciones** o **mapa perceptual**, que es una representación gráfica bidimensional de la ubicación de los productos o marcas en la mente de los consumidores, lo cual permite que el administrador o el mercadólogo vea cómo perciben los consumidores los productos o marcas competidores, así como los de su empresa.



<sup>25</sup> Gran parte del análisis acerca del posicionamiento y los mapas de percepción se basa en Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), pp. 146-147; John M. Mullins, Orville C. Walker, Jr. y Harper W. Boyd, Jr., *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 7a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), p. 202.

## Un mapa de percepciones o perceptual para reposicionar la leche con chocolate para adultos

Recientemente, los productores de lácteos de Estados Unidos decidieron reposicionar la leche con chocolate en la mente de los adultos estadounidenses mediante los cuatro pasos enlistados en la página anterior:

1. *Identificar los atributos (o escalas) importantes de las bebidas para adultos.* La investigación revela que los atributos clave que usan los adultos para juzgar varias bebidas son: a) nutrición baja *versus* alta y b) bebidas para niños *versus* bebidas para adultos, como lo demuestran los dos ejes de la figura 9-11.
2. *Descubrir cómo ven los adultos varias bebidas en competencia.* Ubicar diversas bebidas para adultos en estos ejes, como se muestra en la figura 9-11.
3. *Descubrir cómo ven los adultos la leche con chocolate.* La figura 9-11 muestra que los adultos ven la leche con chocolate moderadamente nutritiva (en el eje vertical) pero principalmente como una bebida para niños (en el eje horizontal).
4. *Reposicionar la leche con chocolate para hacerla más atractiva para los adultos.* ¿Qué acciones tomaron los productores de lácteos estadounidenses para aumentar las ventas? Reposicionaron la leche con chocolate en la ubicación que muestra la estrella en el mapa perceptual de la figura 9-11.

Los argumentos de los productores de lácteos son nutritivamente poderosos. Para las mujeres, la leche con chocolate proporciona calcio, muy importante en las dietas femeninas. Y quienes están a dieta obtienen una bebida nutritiva que llena más que una bebida gaseosa y contiene aproximadamente las mismas calorías. El resultado: las ventas en la leche con chocolate aumentaron de forma dramática, en gran parte debido al consumo de los adultos.<sup>26</sup> Parte de esto se debe a que se le da a la leche con chocolate una “respetabilidad nutritiva” para los adultos, pero otra parte se debe al empaque innovador que permite colocar los envases de leche con chocolate en los posavasos del coche.

### repaso de conceptos

8. ¿Cuál es la diferencia entre el posicionamiento y el reposicionamiento de un producto?
9. ¿Por qué los mercadólogos usan mapas perceptuales en las decisiones de posicionamiento de un producto?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Explique qué es la segmentación del mercado y cuándo hay que usarla.

La segmentación del mercado implica incorporar a los consumidores prospecto en grupos que: a) tengan necesidades comunes y b) respondan de igual manera a una acción de marketing. Las organizaciones gastan en segmentar sus mercados cuando esto aumenta sus ventas, rentabilidad y capacidad para atender mejor a sus consumidores.

**OA2** Identifique los cinco pasos relacionados con segmentar los mercados y fijarlos como objetivo.

El paso 1 es agrupar en segmentos a los compradores potenciales. Los compradores dentro de un segmento deben tener características similares entre sí y responder de igual modo a las acciones de marketing, como un producto nuevo o un precio más bajo. El paso 2 implica poner en grupos los productos relacionados que se van a vender. En el paso 3, las organizaciones crean una matriz mercado-producto con un tamaño estimado de los mercados en cada una de sus celdas en la tabla resultante. El paso 4 es la selección

de los segmentos del mercado meta (objetivo) en los que debe concentrarse la organización. El paso 5 significa aplicar acciones de marketing—dentro de un programa de marketing—para llegar a los segmentos del mercado meta (objetivo).

**OA3** Reconozca los factores que se usan para segmentar los mercados de consumidores y los mercados organizacionales.

Los factores empleados para segmentar mercados de consumidores incluyen variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta. Los mercados organizacionales emplean las mismas variables, excepto las psicográficas.

**OA4** Prepare una matriz mercado-producto para identificar un mercado meta (objetivo) y recomiende acciones convenientes.

Las organizaciones emplean cinco criterios importantes para segmentar los mercados, cuyos grupos aparecen en las filas de la matriz mercado-producto. Los grupos de productos relacionados aparecen en las columnas. Después de calcular el tamaño del mercado en cada celda de la matriz, eligen los segmentos del mercado meta (objetivo) en el cual concentrarse. Después identifican las acciones de la mezcla de marketing—a menudo en un programa de marketing—para llegar al mercado meta (objetivo) con más eficiencia.

<sup>26</sup> Nicholas Zamiska, “How Milk Got a Major Boost by Food Panel”, *The Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2004, pp. B1, B5; Rebecca Winter, “Chocolate Milk”, *Time*, 30 de abril de 2001, p. 20.

**OA5** Explique cómo los gerentes de marketing posicionan los productos en el mercado.

Los gerentes de marketing suelen ubicar los productos que compiten en mapas perceptuales bidimensionales para visualizar los

productos en la mente de los consumidores. Después intentan posicionar productos nuevos o reposicionar los existentes en la mente de los consumidores a fin de lograr ventas y utilidades máximas.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**canibalización** p. 231

**diferenciación de productos** p. 228

**frecuencia de uso** p. 234

**mapa perceptual** p. 245

**matriz de mercado-producto** p. 229

**posicionamiento del producto** p. 244

**regla de 80/20** p. 235

**reposicionamiento del producto** p. 244

**segmentación de mercados** p. 228

**segmentos de mercado** p. 228

**sinergia organizacional** p. 231

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Qué variables se usarían para segmentar los siguientes mercados de consumidores?: a) dueños de podadoras, b) alimentos congelados, c) cereales para el desayuno, d) bebidas gaseosas.

**2** ¿Qué variables se usarían para segmentar estos mercados industriales?: a) barredoras industriales, b) fotocopadoras, c) sistemas de control de producción computarizados, d) agencias de renta de automóviles.

**3** En la figura 9-9, el segmento del mercado de los dormitorios universitarios abarca a estudiantes que viven en residencias propiedad de la universidad y en residencias de fraternidades. ¿Qué necesidades de mercado son comunes a estos estudiantes y justifiquen combinarlos en un solo segmento para estudiar el mercado de su restaurante Wendy's?

**4** Usted puede estar en desacuerdo con los cálculos del tamaño de mercado que se indican en las filas de la matriz mercado-producto de la figura 9-9. Calcule el tamaño del mercado y justifique de manera concisa los segmentos de mercado siguientes: a) estudiantes de dormitorios, b) estudiantes que viajan de día, c) personas que trabajan en el área.

**5** Suponga que desea aumentar todavía más los ingresos del restaurante de comida rápida que se muestran en la figura 9-10. ¿Qué acciones de marketing emprendería para aumentar los ingresos derivados de: a) estudiantes de dormitorios, b) comidas, c) bocadillos nocturnos para los estudiantes que viajan de noche?

**6** Localice estas bebidas en el mapa perceptual de la figura 9-11: a) capuccino, b) cerveza y c) leche de soya.

## Creación de su plan de marketing

Su plan de marketing necesita: a) una matriz mercado-producto para concentrar sus esfuerzos de marketing y, también, b) guiarlo hacia un pronóstico de ventas de la empresa. Utilice estos pasos:

**1** Defina los segmentos del mercado (las filas de su matriz) usando las bases de segmentación que se emplean para segmentar mercados de consumidores y de organizaciones.

**2** Defina los grupos de productos relacionados (las columnas de su matriz).

**3** Prepare su matriz y calcule el tamaño del mercado en cada celda mercado-producto.

**4** Seleccione los segmentos del mercado objetivo en los que concentrará sus esfuerzos con su programa de marketing.

**5** Emplee la información y la técnica de predicción de caballo extraviado para obtener un pronóstico de ventas (pronóstico de la empresa).

**6** Escriba su declaración de posicionamiento.

## Caso en video 9 Prince Sports Inc.: raquetas de tenis para cada segmento\*

QR 9-4  
Prince Sports  
Video Case



“Durante la década pasada, vimos un cambio dramático en los medios usados para alcanzar a los consumidores”, dice Linda Blassel, vicepresidenta de marketing en deportes e imagen de marca de Prince Sports Inc.

### PRINCE SPORTS EN EL MUNDO CAMBIANTE DE HOY

“Hoy en día (particularmente cuando queremos llegar a consumidores jóvenes), nos enfocamos mucho más en el marketing social

y en las redes sociales, como Facebook y Twitter, y en el terreno internacional con Hi5, Bebo y Orkut”, añade.

Los comentarios de Linda Glassel son un vistazo al panorama que enfrenta Prince Sports en el cambiante mundo del tenis del siglo XXI.

Prince Sports es una compañía de deportes de raqueta cuyo portafolio de marcas incluye Prince (tenis, *squash* y bádminton), Ektelon (raquetbol) y Viking (pádel). Solo su línea completa de productos de tenis es asombrosa: más de 150 modelos de raquetas, más de 50 cuerdas de tenis, más de 50 modelos de calzado, un sinnúmero de tipos de bolsas, ropa y otros accesorios.

Prince está orgullosa de su historia en la innovación del tenis —incluidos el invento de las primeras raquetas de “tamaño superior” y de “forma alargada”, la primera cuerda de “tripa sintética” y el primer calzado deportivo de tenis con la “forma natural del

\*Prince Sports: William Rudelius escribió este caso, a partir de entrevistas personales con Linda Glassel, Tyler Herring y Nick Skally.

pie”—. Su reto ahora es continuar con la innovación para satisfacer las necesidades de los jugadores de tenis en todos los niveles.

“Un factor favorable para Prince estos días es el crecimiento dramático de la participación en este deporte, la más alta en muchos años”, dice Nick Skally (en el centro de la foto), gerente de marketing sénior. Un estudio reciente que realizó Sporting Goods Manufacturers Association confirma este dato: la participación en el tenis en Estados Unidos aumentó 43%, convirtiéndose en el deporte individual tradicional de mayor crecimiento en el país.

## DOMINAR LA TECNOLOGÍA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS JUGADORES

Todos los jugadores de tenis desean lo mismo: jugar mejor. Pero no todos cuentan con las mismas aptitudes o con la misma habilidad para golpear rápido una raqueta. Así que los jugadores de tenis se ubican en tres grupos, según sus necesidades especiales:

- *Los que dan golpes más cortos y lentos.* Ellos quieren máxima potencia en un marco ligero.
- *Los que dan golpes entre moderados y amplios.* Ellos quieren la perfecta combinación de potencia y control.
- *Los que dan golpes más largos y rápidos.* Ellos quieren un control mayor con menos potencia.

Satisfacer estas tres necesidades en una raqueta es pedir mucho.

“Cuando diseñamos raquetas de tenis, ello conlleva mucha investigación de mercado de jugadores de todos los niveles”, explica Tyler Herring, director de negocios globales para el desempeño de las raquetas de tenis. La investigación de Prince condujo a la introducción de su tecnología de punta O<sup>3</sup>. “Nuestra tecnología O<sup>3</sup> resolvió una contradicción inherente entre velocidad de raqueta y punto suave”, dice. Nunca antes se diseñó una raqueta que contara de forma simultánea con una gran velocidad y un aumento dramático en el “punto suave”. El “punto suave” en una raqueta radica en el marco que proporciona el mayor potencial y consistencia cuando se golpea. Hace poco, Prince introdujo su último desarrollo en la plataforma O<sup>3</sup> llamada EXO<sup>3</sup>. Su más reciente diseño patentado suspende la cama de cuerdas del marco de la raqueta, lo que aumenta el punto suave en 83%, mientras disminuye la vibración del marco en 50 por ciento.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL TENIS

“Los tres principales segmentos de mercado para nuestras raquetas de tenis son nuestras líneas de desempeño, recreativa y júnior”, dice Herring. Explica que dentro de cada uno de estos segmentos, Prince hace difíciles compensaciones de diseño para equilibrar:

1) el precio que el jugador está dispuesto a pagar, 2) las características de juego que desea (velocidad *versus* efecto, punto suave *versus* control, etc.) y 3) la tecnología que puede desarrollarse en la raqueta y que sea equiparable al precio.

Dentro de estos tres principales segmentos de mercado existen por lo menos dos subsegmentos, ¡que a veces se traslapan! La [figura 1](#) proporciona una visión general de la estrategia de segmentación de mercado de Prince e identifica muestras de modelos de raquetas. En las tres columnas de la derecha se observan las variaciones de diseño en longitud, peso sin las cuerdas y tamaño de la cabeza. La tabla muestra las complicaciones que enfrenta Prince al convertir su tecnología en una raqueta con características físicas que satisfaga las necesidades de los jugadores.

## ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

“Prince tiene varios canales de distribución, desde supermercados, como Walmart y Target, hasta cadenas de artículos deportivos, así como tiendas pequeñas especializadas en tenis”, dice Nick Skally. En las cadenas grandes, Prince contribuye con publicidad cooperativa para sus circulares en el interior de la tienda, exposición de puntos de venta, señalización dentro de la tienda, folletos para el consumidor e, incluso, “planogramas de espacio” que ayudan al minorista a planear la distribución de los productos Prince en el área de tenis. La asistencia que Prince proporciona a las tiendas especializadas en tenis incluye un suministro de ra-

quetas de demostración, catálogos detallados, carteles, guías de raquetas y cuerdas, elementos de mercancía y herramientas, como ganchos de raquetas y estanterías para calzado, además de otros accesorios. Prince también proporciona a estas tiendas figuras de cartón de jugadores, que son recortes de cartón corrugado de tamaño real de jugadores profesionales de tenis.

La empresa llega a los jugadores de tenis de forma directa a través de su sitio de internet ([www.princetennis.com](http://www.princetennis.com)), en el que

proporciona información acerca de sus productos, da consejos de tenis y publica las últimas noticias sobre este deporte. Además, usa las redes sociales, como Facebook y Twitter, tiene anuncios en publicaciones regionales y nacionales de tenis, y lleva a cabo campañas de publicidad para sitios en línea y tiendas de descuento.

Adicionalmente a sus actividades dentro de la tienda, a la publicidad y al marketing en línea, Prince hace fuertes inversiones en su programa enseñanza a profesionales (Teaching Pro). Estos profesionales de la enseñanza patrocinados reciben de Prince toda la información de producto más reciente, raquetas de demostración y equipo, con la finalidad de que puedan ser verdaderos embajadores de Prince en sus comunidades. Estos instructores y profesionales de la enseñanza tienen, aparte de sus clases regulares, “eventos Prince Demo” locales en todo el país para dar a los consumidores potenciales la oportunidad de ver y probar raquetas, cuerdas y mangos de Prince.

Prince también patrocina a más de 100 jugadores profesionales de tenis que aparecen en los eventos principales, como los cuatro





**FIGURA 9-11**  
Prince se enfoca en raquetas de segmentos de mercado específicos.

Segmentos de mercado		Características del segmento (nivel de aptitud, edad)	Características de producto en la raqueta			
Principales segmentos	Subsegmentos		Nombre de la marca	Longitud (pulgadas)	Peso sin cuerdas (onzas)	Tamaño de cabeza (pulgadas cuadradas)
Desempeño	Precisión	Para jugadores profesionales en gira que desean gran seguridad, control y golpe	EXO <sup>3</sup> Ignite 95	27.0	11.8	95
	<i>Thunder</i>	Para jugadores competitivos que desean punto suave más grande y potencia adicional	EXO <sup>3</sup> Red 95	27.25	9.9	105
Recreativo	Tamaño pequeño de cabeza	Jugadores que buscan una raqueta que perdone con un control adicional	AirO Lightning MP	27.0	9.9	100
	Tamaño más grande de cabeza	Jugadores que buscan punto suave más grande y potencia adicional	AirO Maria Lite OS	27.0	9.7	110
Júnior	Jugadores jóvenes con más experiencia	De 8 a 15 años; raquetas un poco más cortas y ligeras que las de los jugadores adolescentes	AirO Team Maria 23	23.0	8.1	100
	Principiante	De 5 a 11 años; raquetas mucho más cortas y ligeras; pelotas de tenis con 50 a 75% de menos velocidad para principiantes pequeños	Air Team Maria 19	19.0	7.1	82

torneos Grand Slam (Wimbledon y los abiertos de Australia, Francia y Estados Unidos). Los televidentes pueden ver a la rusa Maria Sharapova entrar en la cancha de tenis con una bolsa para raquetas de Prince o al francés Gael Monfils cómo consigue un servicio *ace* con una raqueta Prince.

¿Hacia dónde se dirige Prince en el siglo XXI? “Como mercadólogo, uno de los retos más grandes es seguir el principio de la curva”, dice Glassel. Y enfatiza: “Es aprender, es estudiar, es hablar con personas que entiendan hacia dónde se dirige el mercado”.

### Preguntas

**1** En el siglo XXI, ¿qué tendencias en las fuerzas del ambiente (sociales, económicas, tecnológicas, de competencia y regulatorias): *a*) trabajarán en favor y *b*) trabajarán en contra de Prince Sports en la industria del tenis?



- 2** Debido a que las ventas de productos relacionados con el tenis de Prince Sports dependen de forma considerable del crecimiento de la industria del tenis, ¿qué actividades de marketing debería usar en Estados Unidos para promover la práctica de este deporte?
- 3** ¿Qué actividades de promoción debería usar Prince para llegar a: *a*) jugadores recreativos y *b*) jugadores júnior?
- 4** ¿Qué debería hacer Prince para ganar en distribución y ventas en: *a*) supermercados, como Target y Walmart, y *b*) tiendas de tenis especializadas?
- 5** Al llegar a mercados globales fuera de Estados Unidos: *a*) ¿cuáles son algunos criterios que Prince debería usar para seleccionar países en los cuales comerciar sus productos de forma agresiva?, *b*) ¿cuáles son los tres o cuatro países que mejor satisfacen estos criterios? y *c*) ¿cuáles son algunas acciones de marketing que debería usar Prince para llegar a estos mercados?

# Reeducar al consumidor: Gillette Mach3 en México\*

## INTRODUCCIÓN

Gillette había sido la marca líder en el mercado de afeitado masculino en México; sin embargo, desde 2008 le había resultado sumamente difícil aumentar sus utilidades de manera significativa. La causa principal era que la mayor parte de los hombres mexicanos continuaban afeitándose con rastrillos desechables, cuya venta generaba pocas utilidades para la empresa debido a la intensa competencia en precios que se presentaba en esa subcategoría.

Por esa razón, los gerentes de marca habían decidido que, para poder crecer, era necesario que sus consumidores de rastrillos desechables cambiaran al uso de sistemas de afeitado (rastrillos que utilizan cartuchos de navajas intercambiables). En esa subcategoría, el margen de utilidad era mayor para Gillette, la competencia menor, existían altas barreras de entrada y los costos de producción eran más bajos.

Para lograr lo anterior, se realizaron grandes campañas publicitarias en las que aparecían deportistas internacionalmente conocidos anunciando un avanzado sistema de afeitado de tres navajas: Mach3. Los gerentes de Gillette esperaban que los consumidores empezaran a utilizarlo al percatarse que este producto brindaba beneficios como:

- afeitadas más cómodas, al ras y con menos irritación
- cartuchos que duraban hasta 30 días, superiores a los ofrecidos por los rastrillos desechables

Sin embargo, los resultados obtenidos no fueron los esperados, ni se logró aumentar significativamente la participación de mercado de Mach3. Tampoco se cambiaron los hábitos de uso y consumo de los consumidores mexicanos, los cuales seguían utilizando rastrillos desechables.

Preocupado por la situación anterior, en marzo de 2012, Ricardo Rivera, gerente de marca en Gillette México, decidió convocar a sus colaboradores a una reunión para analizar la situación por la que atravesaba de Mach3 y desarrollar estrategias de mercadotecnia que aumentaran la participación de mercado del producto y permitieran a Gillette crecer a un ritmo constante en los años siguientes. Con la finalidad de contar con mayor información que les permitiera conocer más a fondo las características de los consumidores, actuales y potenciales, se realizó una investigación exploratoria con sesiones de grupo e investigación de mercado cuantitativa, y

los resultados se tomarían en cuenta para la definición de las estrategias.

## MERCADO DE CUIDADO PERSONAL MASCULINO EN MÉXICO

Desde 2005, la industria de cuidado personal masculino comenzó a tener un rápido crecimiento en México. Por ejemplo, en 2010 creció 9%, representando un mercado de \$9 800 millones de pesos. Esto se derivó, entre otras cosas, del crecimiento demográfico y a la preocupación que empezaban a mostrar los hombres mexicanos por combatir el envejecimiento y mejorar su apariencia física (Euromonitor International, 2011).

Si bien es cierto que el interés manifestado por el sexo masculino respecto a su aspecto no era uniforme en todos los estratos de la población, se podía observar que ciertos grupos de edades y niveles socioeconómicos (NSE) comenzaban a mostrar dicho comportamiento. Tomando en consideración la edad, los adolescentes eran quienes manifestaban mayor interés en las tendencias globales en cuanto a la moda, apariencia física, salud y bienestar; además, tendían a tomar sus decisiones de compra basándose en los beneficios emocionales ofrecidos por los productos. Por esa razón, la mayor parte de las campañas publicitarias estaban dirigidas a ellos. Sin embargo, también los hombres entre 45 y 60 años empezaban a preocuparse cada vez más por su aspecto y a utilizar nuevos productos para su cuidado personal (Euromonitor International, 2011).

Tomando como criterio el nivel socioeconómico, el interés de los hombres por mejorar su apariencia había aumentado considerablemente dentro de las clases media y alta, específicamente en los niveles socioeconómicos A/B, C+ y C. Lo anterior había sido provocado, entre diversas razones, por la creciente incorporación de las mujeres en la vida laboral, cuyo resultado había sido una intensificación de la competencia en el lugar de trabajo. Mientras tanto, la participación de los productos de cuidado personal para el hombre era reducida en los NSE más bajos, pues además de las limitaciones en su ingreso, se presentaban algunas barreras culturales asociadas con la pérdida de masculinidad cuando un hombre mostraba preocupación por su aspecto. Incluso con esta información, se esperaba que las compañías aumentaran su oferta de productos de cuidado personal masculino incluyendo artículos más económicos para los consumidores de dicho segmento y líneas más sofisticadas para los de niveles medio y alto (Euromonitor International, 2011).

\* Caso didáctico elaborado por Carlos Mondragón, profesor de mercadotecnia de la Universidad Anáhuac, Querétaro.

## Mercado de afeitado masculino en México

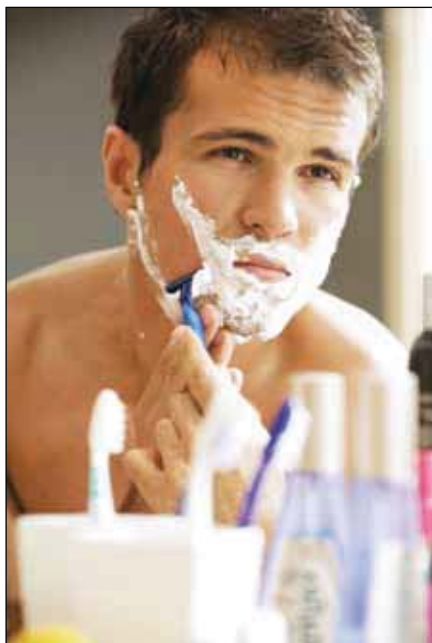
Aunque la categoría de afeitado era una de las más maduras dentro de la industria del cuidado personal masculino y se esperaba que su desempeño fuera uno de los menos dinámicos en términos de valor durante los siguientes años, en marzo de 2012 continuaba teniendo un crecimiento positivo (Euromonitor International, 2011). El líder indiscutible de la categoría era Gillette con una participación de mercado de 74.5%, seguido por Bic con 9% y Schick con 7.6%. El resto del mercado concentraba las marcas propias de las cadenas de autoservicios que competían mediante precios. Para evitar el crecimiento, las grandes multinacionales —Gillette, Bic y Schick— contaban con líneas de productos austeros que se ofrecían a precios accesibles pero que eran percibidas por los consumidores como de más alta calidad (Euromonitor International, 2011).

El mercado de afeitado masculino estaba conformado por dos grandes subcategorías: la de rastrillos desechables y la de sistemas de afeitado. Los productos pertenecientes a ambas subcategorías contaban, en general, con los mismos componentes: un mango y una cabeza que contenía a su vez una banda lubricante, navajas y microtensores. Los rastrillos desechables dejaban de ser utilizados después de usarlos unas cuantas veces, mientras que en los sistemas de afeitado, el mango podía ser utilizado varias veces con diferentes cartuchos de navajas intercambiables, que se vendían por separado. Además, los sistemas de afeitado tenían generalmente mayor duración y mejor calidad, ya que contaban con mangos con diseños ergonómicos, cartuchos intercambiables con cabezas móviles que se ajustaban al rostro, bandas lubricantes de mayor grosor y mayor duración con ingredientes antiirritantes, navajas más delgadas y suaves, con filo más durable y mejor ángulo de corte y mayor cantidad de microtensores para estirar la piel para el rasurado. Al ofrecer mayores beneficios, el precio era más elevado y generaba un margen de utilidad considerable tanto para los fabricantes como para sus canales de comercialización (Ibáñez, 2012).

En marzo de 2012, 80% del mercado mexicano de afeitado masculino se concentraba en la subcategoría de rastrillos desechables (P&G, 2012). Lo anterior se debía en parte a que un amplio segmento de la población no contaba con el ingreso necesario para adquirir sistemas de afeitado; sin embargo, llamaba la atención que muchos hombres de clase media y alta (NSE A/B, C+ y C), en teoría siendo menos sensibles a los precios, continuaban utilizando rastrillos desechables.

Esta situación perjudicaba a Gillette, ya que a pesar de ser líder en la subcategoría de rastrillos desechables, la competencia era muy intensa y se basaba en precios, por lo tanto, los márgenes de utilidad obtenidos por la empresa eran muy bajos. En la subcategoría de sistemas de afeitado, en la que se concentraba una quinta parte del mercado, gozaba de un liderazgo mucho más sólido: la competencia era menor, existían altas barreras de entrada y la competencia se basaba en beneficios. Además, las subcategorías competían entre ellas y con productos sustitutos, por ejemplo, las rasuradoras eléctricas que habían reducido sus precios y aumentado sus canales de distribución (Euromonitor International, 2011).

En cuanto a los artículos complementarios de la categoría, los productos para antes y después del afeitado mostraban un crecimiento positivo, brindaban beneficios valorados por los consumidores como hidratación y menor irritación así como distintas presentaciones para cada tipo de piel. Asimismo, desde principios de la década de 2000, las empresas los ofrecían en empaques cada vez más ergonómicos, modernos y con mejores sistemas dispensadores, haciendo su aplicación más fácil y limpia. Aunque Gillette ofrecía productos de calidad y especializados que incluían ingredientes naturales para el cuidado de pieles normales, sensibles o grasas así como de barbas regulares o gruesas, se enfrentaba a una intensa competencia desde productos de bajo costo hasta otros muy sofisticados y de lujo. (Euromonitor International, 2011).



¿Qué estrategias se deben emplear?  
Revise los datos del caso para obtener  
una respuesta.

**Antecedentes de Gillette** En 1895, King Camp Gillette tuvo la idea de crear un sistema de afeitado seguro y cómodo que contara con una navaja delgada, económica y que pudiera ser desechada cuando se gastara; en aquella época las navajas para afeitar eran relativamente costosas y necesitaban ser afiladas constantemente (Negocios Exitosos, 2011). En julio de 1902 fundó en

Boston la empresa Gillette Safety Razor Company, para 1906 ya contaba con presencia en Inglaterra, Francia, Canadá y México (Bellis, 2012). Sin embargo, su principal impulso lo obtuvo durante la Segunda Guerra Mundial cuando firmó un contrato con las Fuerzas Armadas de Estados Unidos para suministrar máquinas y hojas de la marca Gillette a cada hombre enlistado para ir a Europa. Lo anterior no solo logró que de regreso a casa, los jóvenes militares estadounidenses siguieran afeitándose con Gillette sino que también hizo que la marca se volviera internacionalmente reconocida (Asociación Española de Codificación Comercial, AECOC, 2001).

Durante la segunda mitad del siglo xx, Gillette comenzó a tener un gran crecimiento a nivel mundial, logró posicionarse como una marca innovadora que ofrecía máquinas de afeitar con navajas desechables de alta calidad y tecnología de punta. Lo anterior, se debió al desarrollo de grandes campañas publicitarias y a una gran inversión en investigación y desarrollo. En 1968, Gillette adquirió a la empresa alemana Braun para defenderse del éxito que en ese momento estaban teniendo las rasuradoras eléctricas. Adicionalmente, como estrategia de diversificación, adquirió las empresas Paper Mate Pen Company (1955), Liquid Paper Corporation (1980), Oral B (1984) y Duracell (1996). (AECOC, 2001.)

En la década de 1980, Gillette se vio en la necesidad de incursionar en la venta de rastrillos desechables para conservar su participación de mercado, incluso cuando esta idea no era atractiva porque aportaban bajos márgenes de utilidad, ya que la competencia en esa subcategoría se basaba en precio y disponibilidad. Por esta razón, durante las siguientes décadas, Gillette se dio a la tarea de desarrollar y ofrecer productos diferenciados y de mayor calidad —como los sistemas de afeitado— con la intención de llegar a reemplazar a los rastrillos desechables (Rifkin, 1999).

En 2005, Gillette fue adquirida por Procter & Gamble (P&G) en 57 000 millones de dólares (CBS News US, 2009), convirtiéndose en una de sus marcas con ventas superiores a los US\$1 000 millones a nivel mundial (P&G, 2005). En 2011, había ocupado el lugar número 16 dentro de la lista de las 100 mejores marcas globales, siendo la única de la familia P&G en pertenecer a dicha clasificación (Interbrand, 2011).

En México, Gillette dominaba la industria del cuidado personal masculino al tener aproximadamente 30% del mercado, con una participación de 74% en la categoría de afeitado masculino (P&G, 2012).

**El escenario para Gillette México...** Gillette tenía un elevado presupuesto para publicidad, con el que realizó grandes campañas globales para promover sus productos con el eslogan: “Lo mejor para el hombre”. Su estrategia había consistido en utilizar a deportistas mundialmente reconocidos con la finalidad de asociar su éxito profesional con los artículos para afeitar; por ejemplo, la campaña mexicana de Mach3 tenía a Rafael Márquez —en ese momento jugador del FC Barcelona— como imagen. Además de contratar medios masivos de comunicación como radio, televisión, impresos, camiones y vallas, Gillette se caracterizaba por contar con material en punto de venta (POP, por sus siglas en inglés).

Una ventaja adicional, era su capacidad productiva. Tenía una planta en Irapuato, la más grande del mundo, que producía anualmente 15 mil millones de unidades, divididas entre rastrillos desechables y sistemas de afeitado (Rosas, 2011) obteniendo economías de escala y ofreciendo mayor calidad a precios competitivos.

Gillette enfocaba sus esfuerzos de distribución en diversos segmentos del comercio detallista, entre los que se incluían los autoservicios, las farmacias y las misceláneas, siendo los primeros su canal más importante pero en el que había mayor competencia (Ibáñez, 2012). En el mercado de afeitado masculino en México, Gillette ofrecía tanto rastrillos desechables como sistemas con cartuchos intercambiables, siendo líder en ambas subcategorías.

Sin embargo, le había resultado sumamente complicado aumentar su participación y, principalmente, sus utilidades. Para revertir dicha tendencia, Gillette se había planteado tres grandes estrategias:

1. la traslación de consumidores de rastrillos desechables a los sistemas de afeitado (*trade in*);
2. buscar que los consumidores que se afeitaban optaran por el cambio de sus rastrillos desechables o sistemas con cartuchos por productos más avanzados dentro de sus mismas subcategorías (*trade up*);
3. la utilización de los productos complementarios para afeitar por parte de los consumidores tanto de los rastrillos desechables como de los sistemas con cartuchos intercambiables (*trade across*).



Producto	Gillette Match 3	Gillette Match 3 Sensitive	Match 3 Power	Match Turbo
Características	Siete años de investigación y desarrollo.	Extensión de la línea Match 3 para usuarios que sufren de irritación al rasurarse.	Sus hojas contaban con un recubrimiento patentado que producía una superficie muy suave para lograr un magnífico deslizamiento y confort.	Sistema que contaba con tecnologías patentadas que trabajaban en conjunto para brindar una rasurada confortable y al ras.
	Avances tecnológicos exclusivos.	Ofrece afeitada suave y al ras con menor irritación incluso en las áreas más sensibles de la cara.	Alineación progresiva y navajas montadas sobre muelles independientes.	Contaba con 10 microtensores que seguían cada contorno del rostro para una rasurada al ras, más cómoda y más rápida.
	Ofrece rasuradas más al ras, de manera progresiva en cada pasada, ayudando a reducir la irritación.	Su banda lubricante Lubrastrip contaba con un toque de aloe.	El sistema incluía un motor activado por baterías que enviaba micropulsaciones a las hojas para una afeitada completa y al ras en una pasada.	Contenía una banda lubricante indicadora, que gradualmente se desvanecía a color blanco para señalar cuando ya no se estaba obteniendo una rasurada óptima.
	Navajas con tecnología Corte-Diamante, que se deslizaban fácilmente por el rostro, brindando una remoción de vello superior a la obtenida utilizando rastrillos desechables.	Segunda banda lubricante que se degradaba más lentamente, brindando una mayor lubricación durante más tiempo.	Contenía 10 microtensores flexibles, banda lubricante indicadora y pivote frontal.	Óptima remoción del vello.
	Navajas montadas sobre muelles de manera individual, por lo que además de ajustarse automáticamente a las curvaturas del rostro y piel, por su arquitectura abierta en la parte posterior resultaba fácil su limpieza y enjuague.	Navajas colocadas en capas, brindaban ajuste al contorno de la cara al ejercer diferentes niveles de presión.		
	Una cabeza pivotante que se ajustaba mejor al contorno de la cara, brindando mayor precisión.			
	Banda llamada Lubrastrip, la cual liberaba lubricante de manera gradual, mejorando el deslizamiento y proporcionando rasuradas cómodas, al ras y con menor irritación.			
	Microtensores preparaban el vello, de modo que las tres hojas podían rasurar más al ras progresivamente y su mango elastomérico proporcionaba un firme agarre y un excelente control.			
	Sus cartuchos duran hasta 30 días por esta razón, su precio era más elevado; sin embargo, en el largo plazo, el costo por afeitada era igual o menor al de los rastrillos desechables.			
Promoción y publicidad	300 millones de dólares.	Slogan: "Que lo único rojo en tu cara sea por ella".	Anunciada como la mejor de la línea Match3 bajo el slogan "Viva la verdadera fuerza de verse y sentirse estupendamente".	
	Campañas con estrellas deportivas internacionales, en México se contrató al jugador de futbol del FC Barcelona, Rafa Márquez.			

FIGURA CC-1

Características de la línea de Match3.

Dichas estrategias se relacionaban en gran medida con la segmentación socioeconómica que Gillette realizaba de su mercado, la cual se definía por el promedio del consumo per cápita en cada plaza. Para el nivel más alto se buscaban implementar las estrategias *trade up* y *trade across*, para el nivel medio la de *trade in* y para el nivel bajo la de *trade up* (Ibáñez, 2012).

No obstante, Gillette no había logrado el éxito esperado al instrumentar las estrategias anteriores, al no tener definida una segmentación para cada mercado meta de las marcas que ofrecía, y no haber dirigido la publicidad a cada uno de esos mercados, lo que creaba confusión entre los consumidores. Como consecuencia de lo anterior, no se había creado lealtad hacia cada uno de los productos Gillette en particular, sino únicamente a la marca Gillette en general. El problema se agudizaba aún más, ya que Gillette realizaba promociones de manera alternada en cada una de las subcategorías (rastrillos desechables y sistemas de afeitado), lo que provocaba que los consumidores no se identificaran plenamente con un producto en particular (Ibáñez, 2012).

Otro factor negativo era que dentro de la red de autoservicios —su principal canal de distribución— se presentaban casos de robo de los cartuchos, por lo que algunas tiendas optaban por colocarlos detrás del mostrador de servicio al cliente, obligando al consumidor a solicitar ahí el producto, lo cual no favorecía su desplazamiento (Ibáñez, 2012). Además, Mach3 no se distribuía a través del canal de las tiendas de conveniencia, por lo que muchos consumidores potenciales terminaban recurriendo a los rastrillos desechables, los cuales se encontraban disponibles en todo tipo de establecimientos.

## Preguntas de análisis

- 1 ¿Cuáles serían las estrategias de mercadotecnia que podría emplear el gerente de marca de Gillette Match3 para solucionar el problema que atravesaba el producto?
- 2 Con los datos de la industria y del producto que se incluyen, genere una propuesta para eliminar la incapacidad de Gillette para comunicar los beneficios y atributos de Match3 para diferenciarlo de la subcategoría de los rastrillos desechables.

## Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC). 2001. La Maquinilla de Afeitar Cumple 100 Años. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://sede.aecoc.es/web/hemeroteca.nsf/6bd0b6a6e592be3cc12568e000525434/4984bbbc556ebcdac1256a14003119c3!OpenDocument>.
- Bellis, M. 2012. Inventors: History of Razors and Shaving. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://inventors.about.com/library/inventors/blrazor.htm>.
- Bic. 2012. Historia. Fecha de consulta 23 de marzo de 2012. Disponible en <http://www.bic.com.mx/historia.htm>.
- Bic. 2012a. Visión. Fecha de consulta 23 de marzo de 2012. Disponible en <http://www.bic.com.mx/historia.htm>.
- CBS News US. 11 de febrero de 2009. Procter & Gamble Acquires Gillette. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en [http://www.cbsnews.com/2100-201\\_162-669959.html](http://www.cbsnews.com/2100-201_162-669959.html).
- Euromonitor International. 25 de mayo de 2011. Men's Grooming in Mexico. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>.
- Gillette. 2012. Página web. Fecha de consulta 20 de febrero de 2012. Disponible en <http://www.gillette.com/es/MX/home.aspx>.
- Ibáñez, David. Asistente de gerente de marca de Mach3. Procter & Gamble de México. D.F., México. Entrevista realizada el día 6 de marzo de 2012.
- Interbrand. 2011. 2011 Ranking of the Top 100 Brands. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>.
- Negocios Exitosos. 2011. Historias Exitosas: Gillette. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://negocios-exitosos.org/2011/09/12/historias-exitosas-gillette/>.
- Procter & Gamble. 28 de enero de 2005. P&G Acquires the Gillette Company. Fecha de consulta 15 de abril de 2012. Disponible en <http://www.pginvestor.com/phoenix.zhtml?c=104574&p=irolnewsArticle&ID=871677&highlight=>.
- Procter & Gamble. Enero de 2012. Default Report Book Gillette Jan 2012. D.F. México.
- Procter & Gamble. 2012. Más de 60 años de presencia en México. Fecha de consulta 30 de abril de 2012. Disponible en [http://www.pg.com/es\\_MX/company/heritage.shtml](http://www.pg.com/es_MX/company/heritage.shtml).
- Rifkin, G. 1999. Mach3: Anatomy of Gillette's Latest Global Launch. Strategy and Business [en línea]. Volumen 15. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://www.strategy-business.com/article/16651?gko=927cc>.
- Rosas, T. 29 de junio de 2011. Inaugura Gillette Planta en Guanajuato. *El Economista* [en línea]. México. 2011. Fecha de consulta 10 de abril de 2012. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/estados/2011/06/29/inaugura-gillette-planta-irapuato>.



# iCloud

**Stores your content and  
wirelessly pushes it to all your devices**





# Desarrollo de nuevos productos y servicios

10

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Reconocer los diversos términos relacionados con productos y servicios.

OA2

Identificar las formas en las que se clasifican los productos de consumo, los productos industriales y los servicios.

OA3

Explicar la importancia de la “novedad” en productos y servicios nuevos, así como la relación del consumidor en el aprendizaje de estas novedades, en cuanto a su grado de involucramiento.

OA4

Describir los factores que contribuyen al éxito o fracaso de un nuevo producto o servicio.

OA5

Explicar los propósitos de cada paso en el proceso de un producto nuevo.

## LA MÁQUINA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS DE APPLE

El escenario está vacío, excepto porque allí se encuentran una silla, una mesa y una gran pantalla que presenta un enorme logo. Entonces entra “una leyenda”, lista para su espectáculo de magia anual en su uniforme de costumbre: suéter negro de cuello de tortuga, pantalón vaquero y zapatos deportivos grises marca New Balance.

### La máquina de innovación de Apple

Por supuesto, “la leyenda” es Steve Jobs (página opuesta), cofundador y expresidente del consejo de Apple Inc., quien murió en octubre de 2011. Recientemente, *Advertising Age* había nombrado a Steve Jobs como el mercadólogo de la década. Y en 2011, la revista *Fortune* calificó a Apple como la empresa más admirada en el mundo, mientras que *Bloomberg Businessweek* siempre la ha identificado como la empresa más innovadora del orbe. Los espectáculos de magia que con los años montó Jobs introdujeron muchas de las innovaciones de Apple que cambiaron el mercado, como:

- Apple II: la primera computadora personal (1977).
- Macintosh: la primera computadora personal con ratón y una interfaz gráfica de usuario.
- Pod: el primer reproductor de música digital MP3 exitoso comercialmente (2001).
- Phone: el mejor teléfono móvil multitáctil del mundo y reproductor de medios (2007).
- MacBook Air: la computadora portátil extremadamente delgada que usa una unidad de estado sólido en lugar del disco duro (2008).
- Pad: el dispositivo delgado en forma de tableta con una pantalla a color de 10 pulgadas que permite a los usuarios leer libros, periódicos y revistas, así como tener acceso a un conjunto de “aplicaciones”, como juegos de video (2010).

Las innovaciones de Steve Jobs revolucionaron seis industrias: computadoras personales, películas animadas, música, teléfonos, tabletas de computadoras y publicidad digital.<sup>1</sup>

### iCloud: hacia dónde se dirige el estilo de vida digital

Debido a que muchos consumidores están usando múltiples aparatos (teléfonos inteligentes como iPhone, computadoras personales como iMac y tabletas como iPad), todos ellos necesitan una forma de compartir música, fotos, videos, archivos y aplicaciones que se almacenan en cualquiera de estos aparatos. Entre a iCloud (página opuesta), “que será ahora el centro de su vida digital”, como explicó Steve Jobs a mediados de 2011. “iCloud almacena todo su contenido y manda de forma inalámbrica y automática cualquier cambio o compra de un aparato [hasta la ‘nube’ y después] hacia todos los demás aparatos. Los consumidores ya no tienen de qué preocuparse por sincronizar sus aparatos para transmitir su información. ¡Con iCloud podrá hacerlo!”<sup>2</sup> Bienvenido a la *computación en la nube*, que incluye el movimiento de datos

<sup>1</sup>Walter Isaacson, “American Icon”, *Time*, 17 de octubre de 2011, pp. 32-35; Lev Grossman y Harry McCracken, “The Inventor of the Future”, *Time*, 17 de octubre de 2011, pp. 36-44; Brad Stone, “1997-2011: The Return”, *Bloomberg Businessweek*, 10-16 de octubre de 2011, pp. 36-42; Sean Wilsey, “The Products”, *Bloomberg Businessweek*, 10-16 de octubre de 2011, pp. 48-61; Beth Snyder Bulik, “Marketer of the Decade”, *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010, p. 14; Geoff Colvin, “The World’s Most Admired Companies: 2011”, *Fortune*, 3 de marzo de 2011 (consultado en línea el 26 de septiembre de 2011). Vea [http://money.cnn.com/2011/03/02/news/companies/most\\_admired\\_intro.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2011/03/02/news/companies/most_admired_intro.fortune/index.htm); Adam Lashinsky, “The Decade of Steve”, *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, pp. 92-100; Michael Arndt y Bruce Einhorn, “The 50 Most Innovative Companies”, *Bloomberg Businessweek*, 25 de abril de 2010, pp. 34-40.

<sup>2</sup>Evento especial de Apple, 6 de junio de 2011. Vea <http://www.apple.com/apple-events/wwdc-2011>.



y el procesamiento de tareas, que por lo general se almacenan en su computadora personal, hacia un servidor central de datos al que se tiene acceso mediante internet.<sup>3</sup>

Como pudo verse en la cronología anterior de Apple, la vida de una organización depende de la forma en la que concibe, produce y comercializa nuevos productos (bienes, servicios e ideas), tema de este capítulo. El proceso en el manejo de productos, servicios y marcas existentes se analizará en el capítulo 11.

## ¿QUÉ SON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

### OA1

La esencia del marketing radica en desarrollar productos y servicios para satisfacer las necesidades de los compradores. Un **producto** es un bien, servicio o idea, que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero u otro tipo de valor. Veamos con mayor detenimiento el significado de bienes, servicios e ideas.

### Un vistazo a bienes, servicios e ideas

Un *bien* tiene atributos tangibles que los cinco sentidos del consumidor pueden percibir. Por ejemplo, el iPad de Apple puede tocarse y sus características pueden verse y escucharse. Además, un bien puede tener atributos intangibles, que consisten en su entrega o garantías, y que abarcan más conceptos abstractos, como ser más rico o saludable. Los bienes también pueden dividirse en duraderos y no duraderos. Un bien *no duradero* es un artículo que se consume en uno o varios usos, como los alimentos y el combustible. Un bien *duradero* es el que por lo general se utiliza muchas veces, como los electrodomésticos, automóviles y teléfonos móviles. Este método de clasificación también orienta las acciones de marketing. Por ejemplo, los bienes no duraderos, como la goma de mascar Wrigley, dependen en gran medida de la publicidad dirigida al consumidor. Por el contrario, los bienes duraderos costosos, como los automóviles, por lo general hacen énfasis en las ventas personales.

Los **servicios** son actividades o beneficios intangibles que proporciona una organización para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro tipo de valor. Los servicios se convirtieron en una parte significativa de la economía de Estados Unidos, que sobrepasa 40% de su producto interno bruto. Por lo tanto, un bien puede ser el cereal que come en el desayuno, mientras que un servicio puede ser una declaración de impuestos que un contador calcula para usted.

Por último, en marketing, una *idea* es un pensamiento que lleva a un producto o acción, como un concepto para un nuevo invento o hacer que las personas acudan a votar.

A lo largo de este libro consideraremos que, por lo general, *producto* incluye no solo bienes físicos sino también servicios e ideas. Cuando se usa *producto* en el sentido más restringido de “bienes”, quedará claro en el contexto del ejemplo u oración.

### OA2

### Clasificación de los productos

Dos categorías amplias de productos que se usan mucho en marketing se relacionan con el tipo de usuario. Los **bienes de consumo** son productos que compra el consumidor final, mientras que los **bienes industriales** (también llamados *productos B2B*, *business to business*, *para empresas u organizacionales*) son los que ayudan de manera directa o indirecta a la generación de otros productos para su reventa. Pero algunos productos pueden considerarse tanto para consumidores como para negocios. Por ejemplo, una computadora iMac de Apple puede venderse tanto a consumidores para su uso personal como a empresas, para usarse en oficinas. Cada clasificación da como resultado acciones de marketing diferentes. Visto como un producto al consumidor, iMac podría venderse a través de tiendas minoristas de Apple o de forma directa en su sitio de internet. Como un producto de negocios, un vendedor de Apple podría ponerse en contacto de forma directa con el departamento de compras de una empresa y ofrecer descuentos para compras al mayoreo.

<sup>3</sup> Lev Grossman, “Cloud Control, Apple’s iCloud is a Great Service-and a Blow to the Power of the PC”, *Time*, 20 de junio de 2011, p. 51; William J. Holstein, “Can Cloud Live up to its Promise?”, *ChiefExecutive.Net*, julio-agosto de 2011, pp. 46-50.

BASE DE COMPARACIÓN	DE CONVENIENCIA	COMPRAS POR COMPARACIÓN	ESPECIALIZADOS	NO BUSCADOS
Producto	Dentífrico, mezcla para pasteles, jabón de tocador, detergente	Cámaras, televisores, portafolios y ropa	Automóviles Rolls Royce, relojes Rolex	Servicios funerarios prepagados, diccionarios de sinónimos
Precio	Relativamente baratos	Relativamente costosos	Por lo general muy costosos	Variable
Punto de venta (distribución)	Muy amplia; muchos puntos de venta	Numerosos puntos de venta selectos	Muy limitada	Suele ser limitada
Promoción	Énfasis en el precio, disponibilidad y conocimiento	Énfasis en la diferenciación respecto de competidores	Énfasis en la singularidad de la marca y en el estatus	El conocimiento es indispensable
Lealtad de los consumidores a la marca	Conocimiento de la marca; aunque aceptan sustitutos	Preferencia por marcas específicas; aunque aceptan sustitutos	Mucha lealtad a la marca; no aceptan sustitutos	Aceptan sustitutos
Comportamiento de compra de los consumidores	Compras frecuentes; dedicación de tiempo y esfuerzo mínimos a la compra	Compras no frecuentes; se requiere mucha comparación antes de la compra	Compra no frecuente; se requiere búsqueda extensa y mucho tiempo para decidir	Compras muy poco frecuentes; cierto grado de comparación antes de la compra

**FIGURA 10-1**

La manera en la que se clasifica un bien de consumo afecta en forma significativa las compras de productos que realizan los consumidores y las estrategias de marketing utilizadas.

Una línea de productos extensa beneficia a consumidores y minoristas. Lea el texto para descubrir cómo la línea de productos de Little Remedies ayuda a conseguir esto.

**Bienes de consumo** Los cuatro tipos de bienes de consumo que se muestran en la figura 10-1 difieren en cuanto a: 1) el esfuerzo que el consumidor dedica a la decisión de compra final, 2) los atributos usados en la compra y 3) la frecuencia de la compra. Los **bienes de conveniencia** son aquellos que el consumidor adquiere de manera frecuente, conforme a su conveniencia y con un esfuerzo mínimo en la compra. En el caso de los **bienes de compra por comparación**, el consumidor contrasta diversas opciones de precio, calidad o estilo. Los **bienes especializados** son artículos como los relojes Rolex, respecto de los cuales el consumidor realiza esfuerzos especiales de búsqueda y compra. Por último, los **bienes no buscados** son los que el consumidor desconoce o que, sabiendo de ellos, no los quiere en un principio.

En la figura 10-1 se muestra cómo cada tipo de bien de consumo realiza muy diferentes acciones de la mezcla de marketing, grados de lealtad de marca y dedicación a la compra. Pero la forma en la que se clasifican los bienes de consumo depende de cada individuo. Una mujer podría ver una cámara como un bien de compra y visitar varias tiendas antes de decidirse por una marca, mientras que su amiga podría considerarla como un bien especializado y hacer un esfuerzo especial por comprar solo una Nikon.

**Bienes industriales** Una característica importante de los bienes industriales radica en que su venta suele resultar de la *demanda derivada*; es decir, con frecuencia la venta de productos industriales se origina o se deriva de que se vendan bienes de consumo. Por ejemplo, si aumenta la demanda de vehículos Ford (bien de consumo), la armadora de automóviles incrementa su demanda de equipos de pintura (bien industrial).

Los productos de negocios pueden clasificarse en componentes o productos de apoyo. Los *componentes* son artículos que se convierten en parte del producto final. Estos incluyen materias primas, como grano o madera, así como ensamblaje o partes, como un motor o bisagras para puertas de un automóvil Ford. Los *productos de apoyo* son artículos que se usan para ayudar en la producción de otros bienes y servicios. Estos incluyen:



- *Instalaciones*: edificios y equipo fijo.
- *Equipo accesorio*: herramientas y equipo de oficina.
- *Suministros*: papelería, clips y escobas.
- *Servicios industriales*: mantenimiento, reparación y servicios legales.

Las estrategias para comercializar los productos de negocios reflejan tanto las complejidades del producto involucrado (clips *versus* máquinas-herramientas computarizadas) como las situaciones de tipos de compra que se analizaron en el capítulo 6.

## Bienes de producción, líneas de productos y mezclas de productos

La mayoría de las organizaciones ofrecen una gama de productos y servicios a los consumidores. Un **producto único** es un producto específico que tiene una marca, un tamaño o precio único. Por ejemplo, el suavizante para ropa Ultra Downy viene en tamaños diferentes. Cada uno de ellos pertenece a un grupo de productos idénticos (SKU, por sus siglas en inglés), que es un número de identificación único que designa un artículo para fines de colocación de pedidos o inventario.

Una **línea de productos** es un grupo de artículos de productos o servicios que están estrechamente relacionados porque satisfacen un tipo de necesidades, se usan juntos, se venden al mismo grupo de consumidores, se distribuyen en los mismos mercados o están dentro de un mismo rango de precios. Las líneas de productos de Nike consisten en ropa y zapatos tenis, y las de la Clínica Mayo, en atención hospitalaria y servicios médicos ambulatorios. Cada línea de productos cuenta con su propia estrategia de marketing.

La línea de productos Little Remedies incluye más de una docena de medicinas, se presentan en paquetes muy atractivos y se venden sin receta para lactantes y niños pequeños. Una amplia línea de productos permite tanto a consumidores como a minoristas simplificar sus decisiones de compra. Si una familia tiene una buena experiencia con un producto Little Remedies, es posible que compre otro producto de la misma línea. Y una línea extensa permite distribuir en cadenas minoristas, como Babies “R” Us y Walmart, lo que evita a los minoristas la necesidad de tratar con diferentes proveedores.

Muchas empresas ofrecen una **mezcla de productos**, que consiste en todas las líneas de productos que ofrece una organización. Por ejemplo, Cray Inc. tiene una pequeña mezcla de productos de cinco líneas de supercomputadoras que sobre todo vende a gobiernos y grandes empresas. Sin embargo, P&G tiene una gran mezcla de productos que incluye líneas de belleza y cuidado personal (pasta de dientes Crest y rasuradoras Gillette), así como cuidado para el hogar (detergente Tide y pañales desechables Pampers).

## Cómo pueden mejorar el desempeño de un nuevo producto los tableros de control de marketing

La sección “Uso de tableros de control de marketing” muestra cómo los mercadólogos miden el desempeño real del mercado *versus* los objetivos planteados en la planeación de un nuevo producto. En ellos puede verse que usted fijó un crecimiento anual de 10% para el nuevo refrigerio que desarrolló, así como la medida de marketing de “cambio porcentual de ventas anuales”, elegida para medir la tasa de crecimiento anual de 2010 a 2011 para cada uno de los 50 estados.

Sus inquietudes especiales en el tablero de control de marketing son los estados en rojo, en los que disminuyeron las ventas. Como se muestra sobre el mapa, una vez identificado el noreste de Estados Unidos como una región problemática, usted realiza investigación de mercado a fondo que lo llevará a acciones correctivas. Por ejemplo, ¿la disminución en las ventas de la región se debe a un factor externo, como la preferencia de los consumidores? Quizá los consumidores en el noreste de Estados Unidos prefieran el sabor de los refrigerios más regionales o piensen que su refrigerio es muy dulce. O tal vez el problema se deba a su propia estrategia de marketing, como una deficiente distribución, precios muy elevados o mala publicidad.

QR 10-2  
Little Remedies  
Ad



### repaso de conceptos

1. ¿Cuáles son los cuatro tipos principales de productos de consumo?
2. ¿Cuál es la diferencia entre una línea de productos y una mezcla de productos?
3. ¿Qué medida de marketing debería utilizar en un tablero de control de marketing para descubrir qué estados cuentan con ventas débiles?





# Uso de tableros de control de marketing

¿Qué estados tienen un desempeño insuficiente?

En 2009, inició su propia empresa para vender un refrigerio nutritivo y energético que usted mismo desarrolló. Ahora es enero de 2012. Como comercializador, pregúntese: “¿cuán bien crece mi negocio?”

**Su reto** El refrigerio se vende en los 50 estados de la Unión Americana. Su objetivo es un crecimiento anual de 10%. Iniciando 2012, desea resolver cualquier problema de ventas que haya ocurrido en 2011. Sabe que los estados cuyas ventas están estancadas o en descenso se compensan con aquellos en los que se registra un crecimiento mayor a 10%.

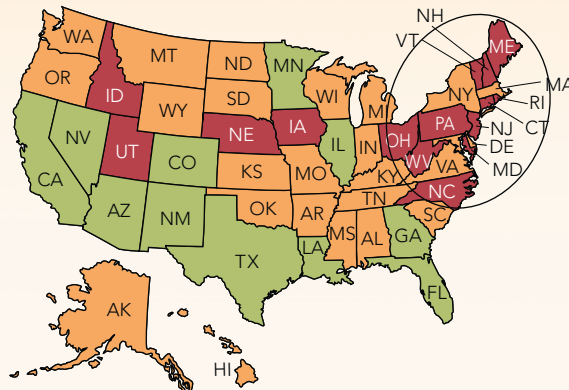
El estudio de una tabla con las ventas y el cambio en el porcentaje versus las del año anterior en cada uno de los 50 estados funcionaría, pero llevaría mucho tiempo. Una buena gráfica es mejor. Usted elige la siguiente medida de marketing, donde las “ventas” se miden en unidades:

$$\text{Cambio porcentual de ventas anuales} = \frac{(\text{Ventas 2011} - \text{Ventas 2010}) \times 100}{\text{Ventas 2010}}$$

Usted desea actuar rápido para mejorar las ventas. En su mapa, un crecimiento mayor a 10% está en verde, uno de 0 a 10% en naranja y el que disminuye está en rojo. Note que usted: 1) eligió una medida y 2) estableció sus propias reglas en las que verde es bueno, naranja es malo y rojo es muy malo.

**Sus descubrimientos** Observa que el crecimiento en ventas de los estados del noreste es más débil que 10%, que es el que se fijó como objetivo, y que las ventas de hecho disminuyen en muchos de los estados.

Cambio del porcentaje anual en el volumen de unidades, por estado



**Su acción** A menudo el marketing trata de luchar con ventas deficitarias. Usted tendrá que comenzar por tratar de identificar y corregir los problemas en los estados con volúmenes grandes que tienen rendimientos menores, en este caso en el noreste de Estados Unidos.

Usted planea llevar a cabo una investigación de mercado para ver si el problema comienza con: 1) un factor externo que tiene que ver con los gustos del consumidor o 2) un factor interno, como una falla en su sistema de distribución.

## NUEVOS PRODUCTOS Y LAS RAZONES DE SU ÉXITO O FRACASO

OA3



Sony debe cuidarse al lanzar su “nuevo” PlayStation Move cuando ya existe un PlayStation 3.

Los nuevos productos son la sangre que da vida a una empresa y mantiene su crecimiento, si bien los riesgos económicos que los acompañan son relevantes. Antes de analizar la forma en la que los nuevos productos llegan al mercado, debe considerar *qué* es un nuevo producto.

### ¿Qué es un nuevo producto?

Es difícil definir el adjetivo *nuevo*. ¿Es *nueva* la consola PlayStation Move de Sony, puesto que ya existía la PlayStation 3?<sup>4</sup> ¿Es *nueva* la consola Wii de Nintendo, cuando el lanzamiento del GameCube ocurrió en 2001? ¿Qué significa *nuevo* en el marketing de nuevos productos? La novedad y algunas de sus consecuencias en el marketing se analizan a continuación desde diversos puntos de vista.

**Novedad en comparación con productos existentes** Si un producto difiere de otros ya existentes en lo funcional, podría definirse como “nuevo”. En ocasiones, tal novedad es revolucionaria y genera una nueva industria, como en el caso de la computadora Apple II. Otras veces se agregan funciones a un producto existente a fin de tratar de hacerlo más atractivo para más clientes. Y como los microprocesadores ahora aparecen no solo en las computadoras y en los teléfonos celulares, sino en incontables aplicaciones en vehículos y aparatos para el hogar, la vida de los consumidores se ha hecho más complicada. Esta proliferación de funciones adicionales —llamada “saturación de funciones”— abruma a muchos

<sup>4</sup> Barrett Sheridan, “Sony’s Wii Avatar”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de septiembre-3 de octubre de 2010, p. 90.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## ¿Compró una combinación de computadora, cortacésped y lavavajillas? Será mejor que llame a Geek Squad

Agregar funciones a un producto para satisfacer a más clientes parece una estrategia natural.

### Saturación de funciones

De hecho, casi toda la investigación de mercado que se efectúa con compradores potenciales antes de la compra demuestra que *quieren* más funciones en el producto. Pero cuando el artículo nuevo llega a casa, ocurren problemas de “saturación de funciones”, que suelen colmar al consumidor con una complejidad abrumadora.

Las computadoras para el hogar representan un problema especial porque no hay soporte técnico interno como en las grandes organizaciones. ¿Debe llamar a la línea gratuita de ayuda del fabricante? Una encuesta mostró que 21% de quienes llamaban a la línea de ayuda terminaba gritando al representante de servicio y que 29% incluso terminaba insultándolo.



### Geek Squad al rescate

La saturación de funciones de las computadoras ha producido lo que el programa televisivo *60 Minutes* llama “la multimillonaria industria del servicio donde ahora trabajan las personas que solían ser ridiculizadas en la cafetería de la preparatoria: los ‘cerebritos’, como Robert Stephens”.

Lo que convierte en diferente a Stephens es que hace una docena de años invirtió su inteligencia en Geek Squad: un grupo de personas con muchos conocimientos técnicos que puede reparar casi cualquier problema de computadora. “Es común que haya un cliente desesperado a la puerta, que señala un aparato en la esquina de la habitación que no obedece”, explica Stephens.

“La queja más frecuente acerca del personal de apoyo técnico es el comportamiento grosero y egoísta”, afirma Stephens. Por eso creó Geek Squad, para que los integrantes de su equipo apliquen sus conocimientos con humildad amigable, mientras:

1. Muestran interés genuino por el cliente.
2. Visten camisa blanca, corbata negra y calcetines blancos de “expertos”, uniforme que “tomaron prestado” de los ingenieros de la NASA.
3. Viajan a atender a los clientes en “expertomóviles” VW que son también de colores blanco y negro.

¿Los clientes aprecian a Geek Squad, que ahora tiene seis mil integrantes y parte de la propiedad de Best Buy? Robert Stephens explica: “Las personas dicen ‘me salvaron’, ‘rescataron mis datos’”. Entre ellos están muchos estudiantes universitarios que trabajan en su tesis y pierden su información en algún lugar de su computadora, “los cuales prometieron respaldar la semana siguiente”.

Para saber cómo afecta una estrategia de marketing al tipo de innovación de esta botella de salsa de tomate, lea el texto.



consumidores. La siguiente sección “Asuntos de marketing” describe cómo trabajan el fundador Richard Stephens y su Geek Squad para atender el aumento de la saturación de funciones.<sup>5</sup>

**Novedad desde la perspectiva del consumidor** Una cuarta forma de definir los nuevos productos va de acuerdo con sus efectos en el consumo. En este caso se clasifican los nuevos productos según el grado de aprendizaje necesario en el consumidor, como se ilustra en la [figura 10-2](#).

En el caso de la *innovación continua*, no deben aprenderse nuevos comportamientos. Los fabricantes de dentífricos pueden agregar funciones o atributos nuevos, como “blanquea los dientes” o “elimina la placa bacteriana”, igual que cuando introdujeron un producto nuevo o mejorado. Pero las funciones adicionales en el dentífrico *no* necesitan el aprendizaje de nuevos comportamientos para cepillarse los dientes, por lo que ocurre una innovación continua. El beneficio de esta innovación es que su marketing eficaz tan solo depende de generar conocimiento y no de reeducar por completo a los clientes.

En el caso de una *innovación dinámicamente continua*, solo se requieren cambios mínimos de comportamiento para usar el producto. En 2000, Heinz lanzó su EZ Squirt Ketchup en diversos colores sorprendentes, desde verde y anaranjado hasta rosa y azul, con botellas y boquillas de uso fácil para los niños.<sup>6</sup> Animar a los niños a escribir su nombre en su comida o a dibujar dinosaurios en hamburguesas mientras utilizan este producto nuevo solo requiere

<sup>5</sup>Entrevista con Robert Stephens en *60 Minutes*, fundador de Geek Squad, 28 de enero de 2007, [www.geeksquad.com](http://www.geeksquad.com); Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton y Roland T. Rust, “Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing”, *Journal of Marketing Research*, noviembre de 2005, pp. 431-442; Ronald T. Rust, Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, “Defeating Feature Fatigue”, *Harvard Business Review*, febrero de 2006, pp. 98-107.

<sup>6</sup>Youngme Moon, “Break Free from the Product Life Cycle”, *Harvard Business Review*, mayo de 2005, pp. 86-94.

**FIGURA 10-2**

El grado de novedad en un producto nuevo afecta la cantidad de esfuerzo de aprendizaje que aplican los consumidores para usar el producto y la estrategia de marketing resultante.

cambios menores en el comportamiento. De este modo, la estrategia de marketing radica en educar a los compradores potenciales sobre sus beneficios, ventajas y uso apropiado.

Una *innovación discontinua* implica hacer que el consumidor aprenda hábitos de consumo por completo nuevos para usar el producto. ¿Así que acaba de comprar un enrutador inalámbrico para su computadora? Lo felicitamos si lo instaló usted mismo. Hace poco, una tercera parte de estos aparatos adquiridos en Best Buy fueron devueltos porque su instalación era muy complicada: el problema con el que se encuentra una innovación discontinua. Por eso los esfuerzos de marketing en las innovaciones discontinuas no solo requieren lograr el conocimiento inicial del consumidor, sino también educarlo sobre los beneficios y el uso correcto del producto innovador, actividades que pueden costar millones de dólares, y probablemente pudieran llegar a necesitar la ayuda de Geek Squad.

**Novedad desde el punto de vista legal** La Federal Trade Commission o FTC (Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos) recomienda limitar el uso del adjetivo *nuevo* a los primeros seis meses de distribución normal de un producto. La dificultad con tal recomendación consiste en interpretar el término *distribución normal*.

**Novedad desde la perspectiva de la organización** Las empresas exitosas consideran la novedad y la innovación de sus productos en tres niveles. El más bajo, que suele implicar un riesgo mínimo, es la ampliación de una línea de productos. Se trata de una mejora gradual de una línea de productos que la empresa ya amplió. Por ejemplo, Purina añadió su “nueva” línea Elegant Medleys de “comida para gatos inspirada en un restaurante” a su línea ya existente de 50 variedades de comida *gourmet* para gato Fancy Feast. Esto tiene el beneficio potencial de hacerse de nuevos clientes pero también el peligro de aumentar los gastos y *canibalizar* su línea ya existente.

En el siguiente nivel está: 1) un salto significativo en innovación o tecnología o 2) la extensión de una marca que incluye poner el nombre de una marca establecida en un producto nuevo en un mercado desconocido. El primer caso (el salto significativo en la tecnología) podría ser cuando un fabricante de teléfonos celulares ofrece nuevos teléfonos inteligentes o un productor de rollos fotográficos ofrece cámaras digitales.

El segundo caso (usar un nombre de marca existente para introducir un producto nuevo en un mercado desconocido) puede parecer fácil para las empresas que tienen un nombre de marca fuerte, nacional. Así lo pensó Colgate. Colocó su marca en una línea de cenas congeladas llamada Kitchen Entrees de Colgate. La línea de productos murió rápido. WalletPop ([www.walletpop.com](http://www.walletpop.com)) llama a esto “una de las extensiones de marca más bizarras de todos los tiempos”. Indica que el nombre

¿Una línea de ropa desechable, un perfume o un yogur comercializado por la revista *Cosmopolitan*? ¡Ups! Lea el texto y la sección “Temas de marketing” para saber los detalles.





# Temas de marketing >> valor para el consumidor

## Cuando una marca nacional no funciona en un mercado desconocido

¿Qué podría ser más fácil que poner un nombre de marca muy conocida a un producto nuevo en un nuevo mercado? Más adelante están las respuestas al cuestionario, en el texto que revela estos desastres en la extensión de marca (comentarios cortesía de [www.walletpop.com](http://www.walletpop.com)).

1. Ropa interior desechable Bic (D). Bic desarrolló su marca sobre la conveniencia de productos desechables, como los encendedores desechables. ¿Ropa interior desechable? Simplemente extraño. Los consumidores no podían relacionar la ropa con otros productos Bic. Incluso, las mujeres no quisieron comprar ropa interior de una empresa que también producía bolígrafos.
2. Limonada Frito-Lay (F). La limonada Frito Lay parece una buena idea: comer papas fritas saladas da sed y la limonada puede saciarla. Pero cuando las personas piensan en Fritos, “saciar la sed” no es un beneficio que viene a la mente. Así que, lo “lógico”, se perdió.
3. Aspirina Ben-Gay (A). La crema Ben-Gay es excelente para aliviar dolores superficiales. ¿Pero la idea de tragarse una aspirina Ben-Gay? No es muy atractiva. Esa fue la mentalidad del consumidor, que la empresa no pudo superar cuando lanzó su aspirina.



4. Perfume Harley-Davidson (B). Los fanáticos de Harley-Davidson son conocidos por ser clientes muy leales. Las playeras y los encendedores estuvieron bien, pero sus fans no pudieron relacionarse con su perfume y loción para después de afeitarse. O quizá las personas no estuvieron muy entusiasmadas en oler a motocicleta.
  5. Yogur Cosmopolitan (C). *Cosmopolitan* tiene 58 ediciones internacionales y se distribuye en más de 100 países. Hacer revistas es su negocio y lo tiene fácil. ¿Pero que le ponga su marca a un yogur y lo venda? No es lo suyo. Su yogur fue retirado de los estantes 18 meses después.
  6. Bebidas refrescantes o gaseosas Life Savers (E). Durante décadas, Life Savers fue la marca número 1 en dulces y mentas sin chocolate. Pero ese éxito no se transmitió a su aventura con bebidas gaseosas. Según un crítico de marcas, “el nombre de Life Savers le dio a los consumidores la impresión de que beberían dulce líquido”.
- ¿Desea más? Smith y Wesson, la empresa de pistolas, falló al intentar vender bicicletas de montaña a sus consumidores.

de marca Colgate, que en la mente de las personas se relaciona fuertemente con la pasta de dientes, no “les hace agua la boca”.<sup>7</sup>

¿Piensa que Colgate está sola en esta ilusión de extensión de marca? En las siguientes dos listas, intente relacionar el producto de la derecha con la empresa o marca que lo introdujo de la izquierda:

### Empresa/marca

1. Bic
2. Frito-Lay
3. Ben-Gay
4. Harley-Davidson
5. Revista Cosmopolitan
6. Life Savers

### Producto

- A. Aspirina
- B. Perfume
- C. Yogur
- D. Ropa interior desechable
- E. Bebida gaseosa
- F. Limonada

Pista: ¡Deje volar su imaginación! Las respuestas y pequeñas explicaciones se proporcionan en la sección “Asuntos de marketing”.

El tercero y más alto nivel de innovación incluye un invento radical, un producto de verdad revolucionario. Apple II de Apple, la primera “computadora personal”, así como su iPad, son ejemplos de inventos revolucionarios.

El desarrollo eficaz de un producto nuevo en las grandes empresas existe en los tres niveles.

## ¿Por qué los productos y los servicios tienen éxito o fracasan?

Todos conocemos los grandes éxitos de productos y servicios como iPhone, Google y CNN. Sin embargo, miles de fracasos cada año, que se deslizan silenciosamente en el olvido, le cuestan miles de millones de dólares a los negocios estadounidenses. En una situación ideal, un

<sup>7</sup>Vea “The 25 Biggest Product Flops of All Time”, [www.walletpop.com/photos/top-25-biggest-product-flops-of-all-time](http://www.walletpop.com/photos/top-25-biggest-product-flops-of-all-time); Zac Frank y Tania Khadder, “The 20 Worst Product Failures”, [www.saleshq.moster.com/news/articles/2655-the-20-worst-product-failures](http://www.saleshq.moster.com/news/articles/2655-the-20-worst-product-failures)





producto o servicio nuevo necesita un **protocolo** preciso, un enunciado que, antes de que inicie el desarrollo del producto, identifique: 1) un mercado meta (objetivo) bien definido; 2) necesidades, deseos y preferencias específicas de los consumidores y 3) lo que será el producto y lo que hará para satisfacer a los consumidores.

La investigación revela lo difícil que es producir un solo producto nuevo que tenga un éxito comercial, en especial entre los bienes empacados para los consumidores (CPG, por sus siglas en inglés) que aparecen en los estantes de un supermercado un mes y desaparecen para siempre algunos meses después. La mayoría de las familias estadounidenses compran los mismos 150 productos una y otra vez, lo que dificulta conseguir compradores para los productos nuevos. Así que menos de 3% de los nuevos productos empacados para los consumidores superan el primer año de ventas por 50 millones de dólares, esto es, el punto de referencia de un lanzamiento exitoso de CPG.<sup>8</sup>

A fin de aprender las lecciones del marketing y convertir los fracasos potenciales en éxitos, es posible analizar las razones de esos fracasos y luego estudiar la mayoría de éstos detalladamente. En el análisis del proceso de nuevos productos, más adelante en el capítulo se identificarán las formas en las que se habría evitado los fracasos: aunque es más fácil ver hacia el pasado que al futuro.

**Razones de marketing del fracaso de nuevos productos** Contribuyen al fracaso de nuevos productos tantos factores de marketing como otros ajenos a él, como se explica en la sección “Asuntos de marketing” de la página siguiente. Con base en los resultados de diversas investigaciones sobre el éxito y fracaso de nuevos productos, y lo descrito en la sección mencionada, es factible identificar factores de marketing críticos, que algunas veces contribuyen a separar los nuevos productos exitosos de los fracasados:<sup>9</sup>



¿Éxito o fracaso del producto nuevo? Para saber los problemas especiales a los que se enfrentaron estos dos productos, lea el texto.

OA4

1. **Punto de diferencia insignificante.** Un punto de diferencia distintivo, señalado como el factor más importante en la sección citada, es indispensable para que un nuevo producto derrote a sus competidores: las características que aportan beneficios únicos al usuario. A mediados de la década de 1990, General Mills lanzó Fingos, hojuelas de maíz endulzadas del tamaño de un grano de este cereal. Aunque se suponía que los consumidores lo comerían en seco, no ocurrió así.<sup>10</sup> El punto de diferencia no tuvo importancia suficiente para hacer que los consumidores dejaran de ingerir bocadillos de la competencia, como las palomitas de maíz y las papas a la francesa.
2. **Acceso no económico para compradores.** Los productos comestibles son un ejemplo de este factor. Los grandes supermercados de hoy cuentan con más de 30 mil SKU inventariados de productos diferentes. Con cerca de 20 mil bienes empacados para los consumidores (alimentos, bebidas, productos para la salud y belleza, hogar y artículos para mascotas) que se introducen mundialmente cada mes, el costo para obtener acceso a un espacio de anaquel del minorista es muy grande. Debido a que el espacio de anaquel se juzga en términos de ventas por metro cuadrado, Thirsty Dog! (agua con un penetrante sabor a carne, enriquecida con vitaminas, cargada de minerales y ligeramente carbonatada para su perro) debe desplazar un producto existente en los estantes del supermercado, una tarea difícil con las altas demandas de ventas por metro cuadrado de estas tiendas. Thirsty Dog! fracasó al no generar suficientes ventas para cumplir estos requisitos.
3. **Investigación incompleta de mercado y de producto antes de que inicie el desarrollo del producto.** Con una investigación incompleta, las empresas intentan diseñar un producto impreciso para un mercado fantasma. Desarrollado por Kimberly-Clark, los pañuelos Avert Virucidal contenían derivados de vitamina C científicamente diseñados para matar los gérmenes de la gripe cuando los usuarios estornudaran, tosieran o se sonaran la nariz. El producto falló en la prueba de marketing. Las personas no creyeron las afirmaciones y les aterrorizó el “cidal” en el nombre de la marca, que relacionaron con la palabra como *sui-*

<sup>8</sup> Joan Schneider y Julie Hall, “Why Most Product Launches Fail”, *Harvard Business Review*, abril de 2011, pp. 21-23.

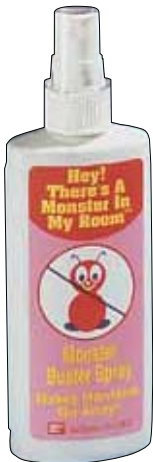
<sup>9</sup> Robert G. Cooper, “New Products: What Separates the Winners from the Losers?”, *The PDMA Handbook of New Product Development*, eds., M.D. Rosenau, A. Griffin, G. Castellion y N. Anscheutz (Nueva York: Wiley and Sons, 1996), pp. 3-18; Robert G. Cooper, “The Impact of Product Innovativeness on Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, abril de 1999, pp. 115-133; Thomas D. Kuczmarski, “Measuring Your Return on Innovation”, *Marketing Management*, primavera de 2000, pp. 25-32; Merle Crawford y Anthony D. Benedetto, *New Products Management*, 9a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2008), pp. 61-71.

<sup>10</sup> Julie Fortser, “The Lucky Charm of Steve Sanger”, *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2001, pp. 75-76.



Lecciones de fracasos con productos nuevos: ¿por qué los consumidores deciden no comprar un pañuelo para acabar con los gérmenes de una gripe...

...o un spray para deshacerse de criaturas escalofriantes en la habitación de un niño? Las respuestas aparecen en el texto.



cida. Gran parte del fracaso de Avert fue su falta de un protocolo de producto que definiera de forma clara cómo cumpliría las necesidades de los consumidores.<sup>11</sup>

4. *No satisfacer las necesidades fundamentales del consumidor.* Este factor, coincidente con el factor 1, pone de relieve que los problemas en uno o dos factores críticos pueden causar el fracaso de un producto, incluso si su calidad es alta. Por ejemplo, tanto en Japón como en el Reino Unido, se conduce por el lado izquierdo de los caminos. Hasta 1996, las empresas automotrices de Estados Unidos exportaban a Japón pocos vehículos con el volante en el lado derecho, a diferencia de las alemanas, que exportaban muchas marcas con el volante en ese lado.
5. *Falta de sincronización.* El producto se lanza muy pronto o muy tarde, o al lanzarlo ocurren cambios significativos en los gustos de los consumidores. La falta de sincronización provoca pesadillas a los gerentes de nuevos productos. Por ejemplo, Microsoft introdujo su reproductor Zune varios años después que Apple lanzara su iPod y que otros competidores ofrecieran reproductores MP3 nuevos.
6. *Baja calidad del producto.* Con frecuencia este factor resulta cuando no se prueba un producto de forma exhaustiva. Los costos para una organización debidos a la baja calidad del producto pueden ser bastante elevados e incluyen mano de obra, materiales y otros gastos para solucionar el problema —sin mencionar que generalmente dan como resultado pérdidas de ventas, de utilidades y de participación en el mercado—. Con un presupuesto de promoción de 500 millones de dólares, a principios de 2007 Microsoft lanzó su Windows Vista para reemplazar a su predecesor Windows XP. Pero el software Vista tuvo tantos problemas de calidad en cuanto a compatibilidad y desempeño, que incluso los usuarios más leales de Microsoft se molestaron. Hoy sus problemas podrían resaltar incluso más rápido, cuando los usuarios de Facebook y Twitter publican sus quejas.<sup>12</sup>
7. *Muy poco atractivo de mercado.* Lo ideal es un mercado meta con alto crecimiento y una necesidad real del comprador. Pero a menudo el mercado meta es muy pequeño o competitivo para garantizar los grandes gastos necesarios para alcanzarlo. El spray Hey! There's a monster in my room (¡Hey! ¡Hay un monstruo en mi cuarto!) se diseñó para deshacerse de criaturas escalofriantes en la recámara de un niño y tenía un olor a goma de mascar. Aunque era un producto creativo y bonito, probablemente el nombre de marca mantenía despiertos a los niños durante la noche más que su miedo a los monstruos, pues implicaba que el “monstruo” todavía estaba escondido en la recámara. Además, ¿era este un mercado real?
8. *Mala ejecución de la mezcla de marketing: nombre de marca, empaque, precio, promoción, distribución.* En algún lugar de la mezcla de marketing puede encontrarse un defecto crítico que mata el producto. Introducido por Gunderson & Rosario Inc., se suponía que Garlic Cake debía servirse como un aperitivo con pan dulce, pastas para untar y carnes, pero, de alguna manera, a la empresa se le olvidó mencionarle esto a los consumidores potenciales. Garlic Cake desapareció porque no dejó claro a los consumidores qué era un Garlic Cake y cuándo alguien podría comerlo.

Los departamentos de investigación de mercados deberían de haber dado a conocer estos problemas en las fallas de nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos exitosos a veces entraña suerte, pero es más frecuente que radique en contar con un producto que de veras satisfaga una necesidad y tenga puntos de diferencia significativos sobre los productos competidores.

### ¿En qué estaban pensando? Problemas organizacionales en el fracaso de un producto nuevo

Además de las razones de marketing mencionadas para el éxito y el fracaso de un producto nuevo, numerosos problemas organizacionales pueden provocar desastres en productos nuevos. Entre los más importantes están:

1. *No escuchar “la voz del consumidor”.* Los gerentes de productos pueden creer que “saben más” que sus clientes o que “no pueden permitirse” la valiosa investigación de mercado que podría descubrir los problemas.
2. *Eludir pasos del proceso de un producto nuevo.* Aunque los detalles pueden variar, el proceso de siete pasos para un producto nuevo analizado en la sección siguiente es una

<sup>11</sup> Los ejemplos de pañuelos The Avert Virucidal, spray Hey! There's A Monster in my Room y Garlic Cake se adaptaron de Robert M. McMath y Thom Forbes, *What were They Thinking?* (Nueva York: Random House, 1998); Global New Products Database. Vea [www.gnpd.com](http://www.gnpd.com)

<sup>12</sup> Schneider y Hall, “Why Most Product Launches Fail”, p. 22.



¿Ponerle un “toque de yogur” a su cabello? En el texto se pregunta si el “pensamiento grupal” afectó la decisión del nuevo producto de Clairol.

secuencia que, de algún modo, casi todas las organizaciones grandes utilizan. Evitar un paso suele causar un desastre.

3. *Llevar al mercado un producto concebido con deficiencias para generar ingresos rápidos.* Los gerentes de marketing actuales están bajo gran presión de la alta dirección para cumplir sus metas cuatrimestrales de ingresos. Este enfoque, con tanta rapidez, frecuentemente provoca que se pase por alto la red de servicios necesaria para apoyar los productos.<sup>13</sup>
4. *El “pensamiento grupal” en las reuniones de la fuerza de tarea y en las de comités.* Alguien en la reunión de planeación del producto nuevo sabe o sospecha que el concepto es una idea torpe. Pero esa persona teme expresarse por temor a que digan que “piensa negativo” o que “no defiende al equipo”, y evita una verdadera participación en el grupo. ¿Piensa que alguien en el equipo del nuevo producto de Clairol sospechó que no era una buena idea, pero que tenía miedo de expresarlo?<sup>14</sup> Finalmente, un compromiso público fuerte con un producto nuevo de su defensor principal, incluso cuando ha salido a la luz información negativa, puede evitar que el producto no sea lanzado al mercado.<sup>15</sup>
5. *No tomar en cuenta las lecciones de fracasos anteriores.* Las lecciones más fáciles provienen de los “fracasos inteligentes”, los cuales ocurren al inicio del proceso de un producto nuevo; por eso estas fallas son menos costosas y de inmediato permiten comprender mejor los deseos y las necesidades de los clientes.
6. *Evitar el “problema NIH”.* Una gran idea es una gran idea, a pesar de su fuente. Pero en la burocracia que puede haber en las grandes organizaciones, las ideas provenientes de afuera con frecuencia se rechazan simplemente porque son externas, a lo que se llama el “problema de no haberse inventado aquí (NIH, por sus siglas en inglés)”.

Muchos de estos problemas organizacionales contribuyen a las ocho razones de marketing para el fracaso de un producto nuevo que se describieron antes.

## repaso de conceptos

4. ¿Qué tipo de innovación sería un cepillo de dientes eléctrico mejorado?
5. ¿Por qué un “punto de diferencia insignificante” puede llevar al fracaso a productos nuevos?

## PROCESO DE UN PRODUCTO NUEVO

OA5

Para el desarrollo eficaz de productos nuevos, empresas como General Electric y 3M usan una secuencia específica de pasos a fin de dejar sus productos listos para el mercado. La [figura 10-3](#) de la página siguiente muestra el **proceso de un producto nuevo**, las siete etapas por las que atraviesa una organización para identificar oportunidades de negocio y convertirlas en productos o servicios vendibles. Actualmente, muchas empresas usan el proceso formal Stage-Gate® para evaluar si los resultados en cada etapa del proceso de desarrollo del producto nuevo son lo suficientemente exitosos como para garantizar el avance a la etapa siguiente. Si los problemas en una etapa no pueden corregirse, el proyecto no procede a la etapa siguiente y se termina con el desarrollo del producto.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Dan P. Lovallo y Olivier Sibony, “Distortions and Deceptions in Strategic Decisions”, *The McKinsey Quarterly* 1, 2006, pp. 19-29; Byron G. Augusto, Eric P. Harmon y Vivek Pandit, “The Right Service Strategies for Product Companies”, *The McKinsey Quarterly* 1, 2006, pp. 41-51.

<sup>14</sup> “The 25 Biggest Product Flops of All Time”.

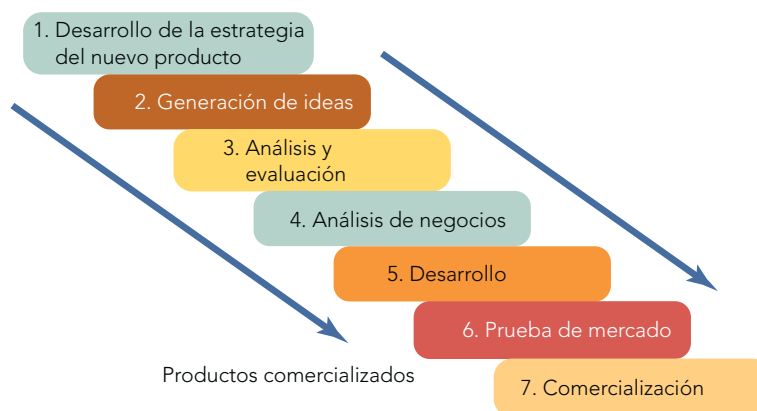
<sup>15</sup> Isabelle Royer, “Why Bad Projects are So Hard to Kill”, *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 48-56; John T. Morn, Dan P. Lovallo y S. Patrick Viguerie, “Beating the Odds in Market Entry”, *The McKinsey Quarterly* 4, 2005, pp. 35-45; Leslie Perlow y Stephanie Williams, “Is Silence Killing Your Company?”, *Harvard Business Review*, mayo de 2003, pp. 52-58; Beverly K. Brockman y Robert M. Morgan, “The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development”, *Journal of Marketing Science* 3, verano de 2006, pp. 295-306; Eyal Bialogorsky, William Boulding y Richard Staelin, “Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures”, *Journal of Marketing*, abril de 2006, pp. 108-121; Irwin L. Janis, *Groupthink* (Nueva York: Free Press, 1988).

<sup>16</sup> Robert G. Cooper, “What Leading companies are doing to Reinvent Their NPD Process”, *PDMA Visions Magazine*, septiembre de 2008, pp. 6-10; Robert G. Cooper, “The Stage-Gate Idea-to-Launch Process-Update: What’s New and NexGen Systems”, *Journal of Product Innovation Management*, mayo de 2008, pp. 213-232; Leland D. Shaeffer y Michael Zirkle, “Beyond ‘Phase Gate’-Why not a Tailored Solution?”, *PDMA Visions Magazine*, junio de 2008, pp. 21-25; Gloria Barczak, Abbie Griffin y Kenneth B. Kahn, “Perspective: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study”, *Journal of Product Innovation Management*, enero de 2009, pp. 3-23.



**FIGURA 10-3**

Con el uso adecuado de las siete etapas del proceso del producto nuevo aumentan las probabilidades de que este sea un éxito.



## Etapa 1: Desarrollo de la estrategia del nuevo producto

Para las empresas, el **desarrollo de la estrategia de un producto nuevo** es la etapa del proceso que define el papel para ese producto en términos de los objetivos generales de la empresa. Durante esta etapa, la empresa usa tanto un análisis SWOT (capítulo 2) como un análisis exhaustivo del medio ambiente (capítulo 3) para evaluar sus fortalezas y debilidades en relación con las tendencias que identifique como oportunidades o amenazas. El resultado no solo define el “protocolo” vital para cada idea del producto nuevo, sino que también identifica el papel estratégico que podría servir en el portafolio de negocios de la empresa.

El desarrollo de un producto nuevo en servicios, como comprar una acción o un boleto de avión o ver un juego de las Ligas Mayores de Beisbol, con frecuencia es difícil. ¿Por qué? Porque los servicios son intangibles y se orientan al desempeño. Sin embargo, las innovaciones en el servicio pueden tener un gran impacto en nuestras vidas. Por ejemplo, la agencia de corredores de bolsa en línea E\*TRADE revolucionó la industria de servicios financieros mediante su comercio en línea.

Un parque de las Ligas Mayores de Beisbol es un estudio en innovación de un producto nuevo. Si visita Turner Field, hogar de los Braves de Atlanta, se sorprendería con lo que ocurre ahí, además del juego de beisbol. Está el club exclusivo para miembros 755 (que hace honor al número total de *home runs* de Hank Aaron), el *bar and grill* Chophouse para veinteañeros y un parque infantil patrocinado por Cartoon Network. Cada una de estas atracciones se vuelven parte de la experiencia del consumidor que el equipo quiere que disfruten sus aficionados —y las atracciones son casi tan importantes como formar un equipo ganador—.<sup>17</sup>

## Etapa 2: Generación de ideas

La **generación de ideas**, la segunda etapa en el proceso de un producto nuevo, comprende desarrollar un grupo de ideas que sirvan como candidatas para productos nuevos, creados sobre los resultados de etapas previas. Muchas empresas vanguardistas han descubierto que sus propias organizaciones no generan suficientes ideas útiles para productos nuevos. Esto ha llevado a la *innovación abierta*, en la que una organización encuentra y ejecuta ideas creativas de productos nuevos al desarrollar relaciones estratégicas con individuos y organizaciones externos. La innovación abierta ayuda a las organizaciones a superar las barreras del “NIH” que se analizaron antes. Esta sección contiene ejemplos de relaciones de innovación abiertas.<sup>18</sup>

**Sugerencias de empleados y compañeros de trabajo** Debe fomentarse que los empleados sugieran ideas de nuevos productos a través de buzones de sugerencias o concursos. La idea del producto Nature Valley Granola Bars, de General Mills, se originó cuando uno de sus gerentes de marketing observó que algunos compañeros de trabajo llevaban cereal de avena (granola) al trabajo en bolsas de plástico.

Una visita para mirar un partido de beisbol de los Braves de Atlanta suele ser mucho más que el juego mismo. Como se describe en este libro, implica comer en The Chophouse y muchos otros servicios.



<sup>17</sup> Ken Belson, “Oh, Yeah, There’s a Ballgame, Too”, *The New York Times*, 22 de octubre de 2006, pp. 3-1, 3-7.

<sup>18</sup> Peter Erickson, “One Food Company’s Foray into Open Innovation”, *PDMA Visions Magazine*, junio de 2008, pp. 12-14; Benn Lawson, Kenneth J. Petersen, Paul D. Cousins y Robert B. Handfield, “Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms”, *Journal of Product Innovation Management*, marzo de 2009, pp. 156-172; James I. Cash, Jr., Michael J. Earl y Robert Morison, “Teaming up to Crack Innovation and Enterprise Integration”, *Harvard Business Review*, noviembre de 2008, pp. 90-100.





¿En realidad las mujeres podrían ayudar a diseñar este automóvil? Para ver la respuesta “afirmativa” de Volvo, lea el texto.

QR 10-3  
Apple iMac Ad



Una parte importante del cambio de rumbo de Ford en 2011 fue el apoyo que brindó su director ejecutivo, Alan Mulally, a gerentes y empleados para dar su opinión y ofrecer ideas a fin de mejorar su línea de automóviles nuevos —una apertura que no se encontraba en las empresas automotrices estadounidenses en el pasado—.<sup>19</sup>

Los estudios de la industria automotriz muestran que las mujeres compran cerca de dos tercios de los vehículos que se fabrican, e influyen en 85%, aproximadamente, de todas las ventas. Para no depender de los hombres amantes de los coches “y las máquinas” con la finalidad de obtener ideas para características de coches nuevos, Volvo sacó ideas de un grupo de enfoque (focus group) de mujeres de su fuerza laboral sueca. Entonces, nombró a un equipo de cinco mujeres de los administradores de Volvo para diseñar un “automóvil concepto”. Una característica innovadora: cuando se presiona un botón de encendido, las puertas de ala de gaviota se abren y el volante se retrae para que el conductor pueda entrar en el automóvil con mayor facilidad.<sup>20</sup>

**Sugerencias de clientes y proveedores** Las empresas hablan con los consumidores y con los proveedores para descubrir oportunidades de nuevos productos.<sup>21</sup> Whirlpool obtuvo ideas de sus clientes sobre formas de estandarización de sus componentes para poder reducir el número de diferentes plataformas de productos y así disminuir los costos.<sup>22</sup> Los investigadores de negocios ahora hacen hincapié en que las empresas deben incluir de manera activa a los clientes y proveedores en el proceso de desarrollo de productos. A menudo, esto significa enfocarse en lo que el producto nuevo *hará* por ellos y no sólo en *lo que ellos quieren*.<sup>23</sup>

A.G. Lafley, CEO de P&G, les ofreció a sus ejecutivos una idea *revolucionaria*: “Busquen fuera de la empresa las soluciones a los problemas, en lugar de insistir en que P&G es la que más sabe.” He aquí un ejemplo de sus días a cargo del negocio del detergente para ropa: mientras los consumidores decían que las cajas del jabón P&G eran fáciles de abrir, las cámaras instaladas en los cuartos de lavado, con el consentimiento de los clientes, mostraron que estos abrían las cajas con *destornilladores*. Su solución: ¡rediseñar las cajas para que se abrieran con facilidad!<sup>24</sup>

La “colaboración abierta” es un método creativo de generación de ideas si un equipo de marketing I&D desea ideas de 10 mil o 20 mil consumidores y proveedores. Incluye la generación de comentarios que lleven a acciones basadas en un número masivo de ideas de personas. Ello requiere de una pregunta precisa para enfocar el proceso de generación de ideas. Dell usó la colaboración abierta para desarrollar un sitio de internet que generó 13 464 ideas de productos nuevos, y mejoras en la página de internet y en el marketing, de las cuales se llevaron a cabo 402.<sup>25</sup>

**Laboratorios de investigación y desarrollo** Otra fuente de productos nuevos son los laboratorios de investigación y desarrollo de las empresas. Los modelos elegantes de Apple, iPad, iPhone e iMac provienen del propio grupo de diseño industrial de Apple, el cual se orienta conforme las preocupaciones obsesivas de Steve Jobs: un diseño industrial de vanguardia en todos los productos de la empresa. Un secreto detrás de la capacidad de primer nivel de Apple de convertir conceptos difusos en productos tangibles: una lista de artículos de acción que surge de cada reunión. Como se analizará en el capítulo 22, esto se enfoca en *quién hace qué* y para *cuándo*.<sup>26</sup>

<sup>19</sup> “Epiphany in Dearborn”, *The Economist*, 11 de diciembre de 2010, pp. 72-74; Bill Saporito, “How to Make Cars and Make Money Too”, *Time*, 9 de agosto de 2010, pp. 36-39.

<sup>20</sup> Adam Aston y Gail Edmonson, “This Volvo Is Not a Guy Thing”, *BusinessWeek*, 15 de marzo de 2004, pp. 84-86.

<sup>21</sup> Kimberly Judson, Denise D. Shoenabachler, Geoffrey L. Gordon, Rick, E. Ridnour y Dan C. Weilbaker, “The New Product Development Process: Let the Voice of the Salesperson be Heard”, *Journal of Product & Brand Management* 15, núm. 3, 2006, pp. 194-202.

<sup>22</sup> Morgan L. Swink y Vincent A. Mabert, “Product Development Partnerships: Balancing Needs of OEMs and Suppliers”, *Business Horizons*, mayo-junio de 2000, pp. 59-68.

<sup>23</sup> C. K. Prahalad y Venkat Ramswamy, *The Future of Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 2004); Steve Hamm, “Adding Customers to the Design Team”, *BusinessWeek*, 1 de marzo de 2004, pp. 22-23; Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation”, *Harvard Business Review*, enero de 2002, pp. 91-97.

<sup>24</sup> Sarah Ellison, “P & G Chief’s Turnaround Recipe: Find Out What Women Want”, *The Wall Street Journal*, 1 de junio de 2005, pp. A1, A16.

<sup>25</sup> Elisabeth A. Sullivan, “A Group Effort”, *Marketing News*, 28 de febrero de 2010, pp. 22-29.

<sup>26</sup> Adam Lashinsky, “Inside Apple”, *Fortune*, 23 de mayo de 2011, p. 128; Daniel Turner, “The Secret of Apple Design”, *MIT Technology Review*, mayo-junio de 2007; Leander Kahney, “Silicon Valley Loves Transparency and Cooperation. Not Steve Jobs. How Apple Got Everything Right by Doing Everything Wrong”, *Wired Business Trends*, abril de 2008, pp. 137-143; Karl T. Ulrich y Stephen D. Eppinger, *Product Design and Development*, cap. 10, 4a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2008).



Una innovación de IDEO: un empaque de cinco secciones para porciones individuales de ensaladas. Visite la página en internet de IDEO ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)) para ver sus innovaciones más recientes.

Los laboratorios I&D profesionales y de innovación que están afuera de las grandes corporaciones son fuentes de innovación abierta y pueden proporcionar ideas de productos nuevos.<sup>27</sup> IDEO es una empresa de desarrollo de productos nuevos de clase mundial que ha diseñado más de cuatro mil de ellos. Los diseños IDEO incluyen el *mouse* de Apple, la máquina expendedora de pasta de dientes Crest Neat Squeeze y la Palm V PDA.<sup>28</sup> Fresh Express le pidió a IDEO diseñar un empaque innovador para porciones individuales de ensaladas. La solución de IDEO (foto): un empaque de cinco secciones (una sección más grande para las verduras de la ensalada y cuatro más pequeñas para proteínas, aderezos, etc.), y cada una de las secciones sellada con plástico.

Las sesiones de lluvia de ideas celebradas en IDEO pueden generar 100 ideas nuevas en una hora. Sus salidas de “compras” con gerentes de empresas clientes permiten a sus propios empleados conocer en forma directa lo que hace un cliente. Un ejemplo de recomendación de una “compra” obtenida con gerentes de una gran organización de cuidado de la salud en Estados Unidos, que de veras puede ponerse en el lugar del paciente: hagan más grandes las salas de auscultación para permitir que un amigo o familiar acompañe a un paciente nervioso mientras espera al médico.<sup>29</sup>

**Productos competidores** También surgen ideas de nuevos productos con el análisis que efectúan los competidores. Un grupo de inteligencia de seis empleados de Marriot Corporation dedicó seis meses a viajar por Estados Unidos, alojándose en hoteles económicos. De este modo, evaluaron los puntos débiles y fuertes de sus competidores en todos los aspectos, desde la calidad del aislamiento sonoro de los cuartos hasta la suavidad de las toallas. Luego, la cadena asignó 500 millones de dólares de presupuesto a una nueva cadena de hoteles económicos: Fairfield Inns.

**Universidades, inventores y pequeñas empresas** Muchas empresas buscan visionarios externos que tengan inventos o ideas innovadoras que puedan convertirse en productos. Algunas fuentes de esta estrategia de innovación abierta incluyen:

- *Empresas pequeñas, no tradicionales.* Empresas de tecnología, pequeñas e incluso empresas pequeñas no tradicionales que sirven a grandes industrias, proporcionan avances creativos. General Mills se asoció con Weight Watchers para desarrollar las sopas Progresso Light, el primer producto empacado para consumo en cualquier categoría de comestibles que cuenta con la aprobación de Weight Watchers con un valor de 0 puntos por porción.<sup>30</sup>
- *Universidades.* Muchas universidades cuentan con centros de transferencia de tecnología que a menudo se asocian con empresas de negocios para comercializar los inventos de la facultad. El yogur carbonatado Go-Gurt Fizzix, primero en su tipo, se lanzó a finales de 2007 como resultado de la asociación entre General Mills y la universidad Brigham Young a fin de autorizarle a la patente de la universidad ponerle las “burbujas” al yogur.<sup>31</sup>
- *Inventores.* Muchos inventores y emprendedores independientes desarrollan ideas brillantes para productos nuevos —como la rosca de pan en forma de tubo relleno de queso crema de Gary Schwartzberg—. Un desayuno portátil para consumidores que compran alimentos para llevar. La innovadora rosca de pan de Schwartzberg no tenía capacidad para realizar una amplia distribución, por lo que vendió su idea a Kraft Foods Inc. Que, después de agregarle el queso crema Philadelphia de Kraft, la comercializa en los supermercados de Estados Unidos.<sup>32</sup>

Las grandes ideas vienen casi de cualquier lugar: el reto es reconocerlas y realizarlas.

### Etapa 3: Análisis y evaluación

El **análisis y la evaluación** es la etapa del proceso del nuevo producto que evalúa interna y externamente las ideas para eliminar aquellas que no garantizan el éxito.



Gary Schwartzberg se asoció con Kraft Foods para colocar sus rosas de pan rellenas de queso crema en las tiendas de todo Estados Unidos.

<sup>27</sup> Joseph Weber, Stanley Holmes y Christopher Palmeri, “‘Mosh Pits’ of Creativity”, *BusinessWeek*, 7 de noviembre de 2005, pp. 98-100.

<sup>28</sup> Bruce Nussbaum, “The Best Global Design of 2008”, *BusinessWeek*, 28 de julio de 2008, pp. 44-46; Tim Brown, “He Prizes Questions More Than Answers”, *The New York Times*, 25 de octubre de 2009, p. BU2.

<sup>29</sup> Bruce Nussbaum, “The Power of Design”, *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, pp. 86-94; el artículo proporciona muchas técnicas para la generación de ideas y conceptos, así como los Apéndices A y B en Merle Crawford y Anthony Di Benedetto, *New Products Management*, 10a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2011).

<sup>30</sup> Erickson, “One Food Company’s Foray into Open Innovation”, p. 12.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>32</sup> Simona Covell, “My Brain, Your Brawn”, *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2008, p. R12.

**Método interno** Los empleados de una empresa evalúan la viabilidad técnica de una idea propuesta para un producto nuevo, con el fin de determinar si satisface los objetivos definidos en la etapa de desarrollo de estrategia del producto. Por ejemplo, los científicos de 3M desarrollan muchas innovaciones de clase mundial en los laboratorios de la empresa. Una de ellas, reciente, fue su tecnología de microrreplica —que tiene tres mil pequeños “dedos” de adherencia por pulgada cuadrada—. Una evaluación interna mostró a 3M que esta tecnología podía usarse para mejorar la adherencia de los guantes para golf o de trabajo.

Las organizaciones que desarrollan ofertas en el sector de servicios deben asegurarse de que los empleados tengan el compromiso y las habilidades para satisfacer las expectativas de los consumidores y prolongar su lealtad —un criterio importante al analizar la idea de un servicio nuevo—. Los mercadólogos deben considerar las interacciones de los empleados con los consumidores, de manera que los nuevos servicios sean otorgados de forma consistente y experimentada, claramente diferenciados de otras ofertas de servicio, así como relevantes y valiosos para el mercado meta (objetivo).

**Método externo** Las *pruebas de concepto* son evaluaciones externas que consisten en una prueba preliminar, entre los consumidores, de la idea de un nuevo producto, antes de ser lanzado al mercado. Estas pruebas suelen ser más útiles con las modificaciones menores de los productos existentes que con productos nuevos, con los que los consumidores no están familiarizados.<sup>33</sup> Por lo general, se basan en descripciones escritas del producto, si bien pueden emplearse bocetos, maquetas o literatura promocional. En las pruebas de concepto se plantean varias preguntas clave: ¿Cómo perciben los consumidores el producto? ¿Quién lo usaría? ¿Cómo se usaría?

### repaso de conceptos

6. ¿Cuál es la estrategia en la etapa de desarrollo que se aplicará durante el proceso de un producto nuevo?
7. ¿Cuáles son las principales fuentes de ideas de un producto nuevo?
8. ¿Cuál es la diferencia entre los métodos de selección y evaluación internas y externas que se usan en el proceso de un producto nuevo?

## Etapa 4: Análisis de negocios

El **análisis de negocios** consiste en especificar las características del producto y la estrategia de marketing, así como hacer las proyecciones financieras necesarias para comercializarlo. Es la última verificación antes de invertir una cantidad significativa de capital en la creación de un *prototipo*, el modelo operativo a escala completa del producto que se desarrolla. La etapa del análisis de negocios evalúa que el nuevo producto propuesto “encaje” con la misión y los objetivos de la empresa, abarcando desde la consideración de si el producto puede desarrollarse y fabricarse de forma económica hasta la estrategia de marketing necesaria para tener éxito en el mercado.

Este proceso requiere no solo proyecciones financieras detalladas, sino también evaluaciones de marketing y sinergias del producto relacionadas con las operaciones existentes de la empresa. ¿El producto nuevo requerirá mucha maquinaria nueva para producirlo o se puede producir con la capacidad no utilizada de máquinas ya existentes? ¿El producto nuevo *canibalizará* las ventas de productos ya existentes o aumentará ingresos al alcanzar nuevos segmentos de mercado? ¿Puede protegerse el producto nuevo con una patente o derechos de propiedad? Las proyecciones financieras de las utilidades requieren estimaciones de los precios esperados por unidad y de las unidades vendidas, así como los cálculos detallados de los costos de investigación y desarrollo (I&D), producción y marketing.

En el caso de los servicios, el análisis de negocios incluye la capacidad de la administración para encontrar formas de relacionar la disponibilidad del servicio ofrecido cuando sea necesario. Por ejemplo, los proveedores de servicios de aerolíneas y teléfonos móviles usan tarifas de temporada baja para cobrar precios diferentes durante horarios o días de la semana de baja demanda a fin de equilibrar la oferta y la demanda de sus servicios.<sup>34</sup>

## Etapa 5: Desarrollo

El **desarrollo** es la etapa del proceso de un producto nuevo que convierte en un prototipo la idea que se encuentra en un papel. Esto resulta en un producto comprobable, que puede producirse

<sup>33</sup> Steve Hoeffler, “Measuring Preferences for Really New Products”, *Journal of Marketing Research*, noviembre de 2003, pp. 406-420.

<sup>34</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Services Marketing* (Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2007), pp. 260-284.



# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## Marissa Mayer: el talento detrás de la conocida página de inicio blanca de Google

Desconocida para usted, la empleada número 20 de Google, Marisa Mayer, probablemente impacta su vida al menos 5 o 10 veces por semana.

*The New York Times* la llama la “guardiana de la página de inicio de Google”, la única persona que “controla la apariencia, el sentimiento y la funcionalidad del buscador de internet más utilizado”. Virtualmente, cada nuevo diseño o característica —desde el color de la barra de herramientas de Google hasta las palabras exactas en una página Google— requiere de su aprobación. La página de inicio de Google, tan clara, tan plana, tan blanca, refleja la pasión de Mayer por obtener una experiencia favorable del usuario.

Como vicepresidenta de productos de búsqueda y experiencia del usuario, Mayer introdujo más de 100 productos y características a Google. Algo así como una combinación de maestra de inglés e instructora de arte, Mayer fija los estándares de diseño con base en su experiencia interna de Google para



medir las preferencias de los usuarios. En sus reglas de diseño preciso se incluyen:

- Evitar primeros y segundos pronombres personales.
- Escribir “Google” en lugar de “nosotros”.
- No cambiar tiempos.
- Evitar letras itálicas porque son difíciles de leer en una pantalla de computadora.

Más allá de las lecciones de gramática, también hay guías precisas de diseño y de arte gráfico: “Si desea hacer que el diseño de la página sea más sencillo, quite algo de esto: un tipo de fuente, un color o una imagen”. Y luego está el sábado por la mañana en el que tuvo que encontrar la diagonal invertida, “/”, en los servidores Google que envió a decenas de millones de usuarios el mensaje en rojo: “Este sitio puede dañar su computadora”.

Ella supervisa más de 10% de la fuerza laboral de Google por una buena razón.

e incluye no solo su fabricación de manera eficiente sino también el desempeño en pruebas de laboratorio y de consumo, para asegurar que satisfice las normas establecidas en el protocolo.

Una sesión de lluvia de ideas en P&G produjo la idea de imprimir imágenes de cultura pop en sus papas fritas Pringles. ¿Pero cómo imprimir imágenes nítidas con el uso de tinturas comestibles en millones de papas fritas? El desarrollo interno sería muy largo y costoso, así que P&G puso en circulación mundialmente una descripción de su necesidad de este tipo de impresión. Un profesor universitario de Bolonia, Italia, había inventado un método de inyección de tinta para imprimir imágenes comestibles en pasteles y galletas que P&G adoptó. El resultado: sus nuevas “Pringle Prints”, en una fracción de tiempo y costo que hubiera sido realizado por el desarrollo interno de la empresa.<sup>35</sup>

En el caso de los servicios, mejorar el servicio al cliente es crítico. Esto incluye analizar secuencias completas de pasos o “encuentros de servicio” para mejorar las interacciones entre los consumidores y el proveedor del mismo. Servicios de mucho contacto con los consumidores, como hoteles, agencias de renta de automóviles y proveedores de internet, usan este enfoque para ofrecer una mejor atención. Esa página de inicio de Google blanca, vainilla lisa, puede parecer que la diseñó un niño. Pero la sección “Asuntos de marketing” describe cómo Marissa Mayer, de Google, trabaja para obtener exactamente el “sentimiento” correcto para los millones de usuarios de Google.<sup>36</sup>

Las pruebas de seguridad también son críticas para cuando el producto no se usa como se planeó. Para asegurarse que niñas de siete años no puedan morderle la cabeza a Barbie y ahogarse con ella, Mattel engrapa su pie en mandíbulas de acero en un laboratorio de pruebas y después tira de su cabeza con un cable. De igual forma, los fabricantes automotrices llevan a cabo pruebas de seguridad exhaustivas al chocar sus autos contra muros de concreto.

### Etapa 6: Pruebas de mercado

La **prueba de mercado** es una etapa del proceso de un producto nuevo, que consiste en la exposición de los productos reales a los consumidores

Durante el desarrollo, pruebas de laboratorio como las de Barbie dieron como resultado muñecas y juguetes más seguros para los niños.



<sup>35</sup> Larry Huston y Nabil Sakkab, “Connect and Develop”, *Harvard Business Review*, marzo de 2006, pp. 58-66; “Pringles Announces First-of-its-Kind Technology that Prints Directly on Individual Crisps”, [www.pg.com](http://www.pg.com) (consultado el 6 de abril de 2004).

<sup>36</sup> Jessica Bennett, “Marissa Mayer on the Day She Broke the Internet”, *Newsweek*, 25 de julio de 2011, p. 74; Helen Walters, “Google Did”, *Bloomberg Businessweek*, 10-16 de mayo de 2010; Laura M. Holson, “Putting a Bolder Face on Google”, *The New York Times*, 1 de marzo de 2009, pp. BU1, BU8; Julian Guthrie, “The Adventures of Marissa”, *San Francisco*, marzo de 2008.



potenciales bajo condiciones de compra verdaderas para detectar si lo adquirirán. Si el presupuesto lo permite, las empresas de bienes empacados para el consumidor hacen *marketing de prueba*, que consiste en ofrecer un producto rebajado limitado en su realización, en un área definida durante un periodo específico. Los tres principales tipos de mercados de prueba son 1) estándar, 2) controlado y 3) simulado.<sup>37</sup> Debido a que los mercados de prueba estándares son tardados, costosos y pueden alertar a los competidores sobre los planes de una empresa, algunas de ellas se los saltan por completo o usan mercados de prueba controlados o simulados.

**Mercados de prueba estándares** En un *mercado de prueba estándar*, una empresa desarrolla un producto y después intenta venderlo a través de canales de distribución normales en varias ciudades de mercados de prueba. Las ciudades seleccionadas como mercados de prueba deben ser demográficamente representativas de los mercados meta (objetivo) del producto nuevo, contar con sistemas de televisión por cable que puedan transmitir diferentes anuncios a diferentes hogares y tener minoristas con escáneres en las cajas registradoras para medir los resultados de venta. Una característica distintiva de un mercado de prueba estándar es que el productor vende el producto a distribuidores, mayoristas y minoristas, justo como lo haría para otros productos.

**Mercados de prueba controlados** Un *mercado de prueba controlado* incluye contratar el programa de prueba completo a una empresa de servicio externo. La empresa de servicio externo paga a los minoristas por espacio de anaquel y, por lo tanto, puede garantizar un porcentaje del potencial del producto probado en el volumen de distribución. SymphonyIRI Group es el líder en la provisión de mercados de prueba controlados. Su servicio BehaviorScan usa cinco ciudades demográficamente representativas para rastrear las ventas realizadas a un panel de hogares. En algunos casos pueden medirse la efectividad de diferentes anuncios de televisión y otras promociones dirigidas al consumidor.

**Mercados de prueba simulados** Para ahorrar tiempo y dinero, con frecuencia las empresas recurren a los *mercados de prueba simulados (o de laboratorio)* (STM, por sus siglas en inglés), una técnica que reproduce un mercado de prueba a escala real en forma limitada. Los STM con frecuencia se llevan a cabo en centros comerciales, donde se les pide a los consumidores que identifiquen quién usaría el producto que se está probando. A continuación, a los participantes calificados se les muestra el producto o el concepto del producto y se les pregunta acerca del uso, razones de compra y atributos importantes del producto. Posteriormente, se muestra a los participantes los anuncios que la empresa desarrolló para el producto que está a prueba, junto con los de los competidores. Por último, se les da dinero a los participantes para que decidan si compran o no el producto de la empresa o el de la competencia en un entorno de tienda real o simulado.

**Cuando los mercados de prueba no funcionan** No todos los productos pueden usar el marketing de prueba. Poner un servicio en un mercado de prueba es muy difícil, porque es intangible y los consumidores no pueden ver lo que compran. Por ejemplo, ¿cómo se somete a un edificio nuevo para un museo de arte a un mercado de prueba? De igual forma, los mercados de prueba para productos de consumo caros, como automóviles o productos industriales costosos (motores de avión, por ejemplo) no son prácticos. Para estos productos, el uso de bocetos o prototipos elaborados en forma exclusiva llegan a funcionar en compradores potenciales.

## **Etapas 7: Comercialización**

Por último, el producto llega al punto de la **comercialización**, etapa del proceso de un producto nuevo que implica posicionarlo y lanzarlo en una escala amplia de producción y ventas. Las empresas proceden con mucho cuidado en la etapa de comercialización, ya que es la más costosa en la mayoría de los productos nuevos. Si los competidores introducen un producto que supera al nuevo producto de la empresa o si existe el riesgo de *canibalizar* sus productos, la empresa puede detener de manera permanente el lanzamiento del producto nuevo.

Como una forma de minimizar el riesgo de fracaso de un producto nuevo, las empresas grandes emplean lo que se llama *despliegues regionales*, los cuales consisten en introducir el producto por etapas, en las diferentes áreas geográficas de Estados Unidos, para permitir que los niveles de producción y las actividades de marketing se desarrollen de manera gradual. Los fabricantes de abarrotes y algunos proveedores de servicios telefónicos son ejemplos de empresas que utilizan esta estrategia.

<sup>37</sup> Gilbert A. Churchill, Jr., Tom J. Brown y Tracy A. Suter, *Basic Marketing Research*, 7a. ed. (Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010), pp. 122-130.



Comercializar un nuevo tipo de papa a la francesa: para saber si las papas a la francesa, mejoradas de Burger King, tuvieron éxito en la etapa de comercialización, lea el texto.

**Papas a la francesa de Burger King: complejidades de la comercialización** Las “papas a la francesa mejoradas” de Burger King son un ejemplo de lo que puede salir mal en la etapa de comercialización. En el ramo de la comida rápida, las papas a la francesa de McDonald’s son la “norma de referencia” frente a la cual se miden productos similares. En 1996, Burger King decidió competir con las papas de McDonald’s y gastó millones de dólares en investigación y desarrollo (I&D) para obtener unas papas a la francesa recubiertas con almidón, que conservaran más tiempo el calor y que fueran “más crujientes”. Incluso definió este concepto como: “un crujido audible que debe estar presente durante siete o más movimientos de la masticación”.

Se formó un equipo de 100 personas para que trabajara y desarrollara las papas recubiertas con almidón, que superaron a las de McDonald’s en las pruebas de sabor (57% contra 35% y 8% sin opinión). Después de *certifreír* a 300 mil administradores y empleados sobre los nuevos procedimientos para freírlos, a comienzos de 1998 se lanzaron las papas a la francesa con un presupuesto de marketing de 70 millones de dólares. El lanzamiento fue un desastre. La razón: las nuevas papas a la francesa eran muy difíciles de preparar todos los días en los restaurantes de Burger King, salvo en condiciones ideales.<sup>38</sup>

**Riesgos especiales de la comercialización de productos de abarrotes** Los abarrotes plantean problemas especiales de comercialización. Dado lo limitado del espacio de los estantes, en el caso de nuevos productos muchos supermercados piden una *cuota de espacio* al fabricante para colocarlos en dichos estantes. Ese pago puede ser de varios millones de dólares para un solo producto. Y existe otro gasto potencial. Si el nuevo producto no logra un volumen de ventas predeterminado, algunos minoristas estipulan una *cuota por fracaso*. Esta es una penalización que el fabricante debe pagar al minorista como compensación por las ventas perdidas del valioso espacio de sus estantes. Estas costosas cuotas son ejemplos adicionales de por qué los grandes fabricantes de abarrotes emplean despliegues regionales.

**La rapidez como factor del éxito de un producto nuevo** Las empresas han descubierto que la rapidez o “tiempo de entrada al mercado” (TtM, por sus siglas en inglés) suele ser vital en el lanzamiento de un nuevo producto. Estudios recientes han demostrado que los productos de alta tecnología que llegan de manera oportuna al mercado son mucho más rentables que si se lanzan tardíamente. Por eso, algunas empresas —como Sony, BMW, 3M y Hewlett-Packard (HP)— traslapan la secuencia de etapas ya descritas en este capítulo.

Con este método, llamado *desarrollo en paralelo*, se forman equipos interfuncionales encargados del desarrollo simultáneo del producto y del proceso de producción, dedicados al producto mismo desde su concepción hasta su elaboración. Esto ha permitido a HP reducir el tiempo de desarrollo de computadoras notebook, de 12 a siete meses. En el desarrollo de software, los *prototipos rápidos* usan una estrategia de “hacerlo, probarlo y corregirlo”, la cual fomenta mejoras continuas incluso después del diseño inicial. Para acelerar el tiempo de entrada en el mercado, muchas empresas grandes aíslan sus equipos de producción de nuevos productos para evitar que se empantanen en procesos burocráticos.<sup>39</sup>

## repaso de conceptos

9. ¿De qué manera la etapa de desarrollo del proceso de nuevos productos abarca pruebas del producto dentro y fuera de la empresa?
10. ¿Qué es un mercado de prueba?
11. ¿Qué es la comercialización de un producto nuevo?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Identifique los diversos términos relacionados con los productos y servicios.

Un producto es un bien, servicio o idea consistente en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores y que se recibe a cambio de dinero o de alguna otra unidad de valor.

Un bien tiene atributos tangibles que el consumidor puede percibir con sus cinco sentidos, y también intangibles, como garantías; un ejemplo es una computadora portátil. Los bienes también pueden dividirse en bienes no duraderos, que se consumen en uno o pocas veces que se usan, y bienes duraderos, que por lo general duran muchas veces. Los servicios son actividades o beneficios intangibles que proporciona una organización para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro valor, como un viaje en avión. Una idea es un pensamiento que conduce a un producto o acción, como comer alimentos saludables.

<sup>38</sup> Jennifer Ordóñez, “How Burger King Got Burned in Quest to Make the Perfect Fry”, *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 2001, pp. A1, A8.

<sup>39</sup> Kerry A. Dolan, “Speed: The New X Factor”, *Forbes*, 26 de diciembre de 2005, pp. 74-77.

**OA2** Identifique las formas en las que los bienes de consumo e industriales pueden ser clasificados.

Por el tipo de usuario, las distinciones principales son bienes de consumo que son productos que compra el consumidor final y bienes industriales, que son los que ayudan a generar otros productos para su reventa.

Los productos de consumo pueden dividirse según el esfuerzo que se realice en el proceso de decisión de compra, los atributos de la mezcla de marketing utilizados en la compra y la frecuencia de la compra, presentándose las siguientes clasificaciones: a) productos de conveniencia, considerados como los que los consumidores compran frecuentemente, con un mínimo esfuerzo para adquirirlos; b) bienes de compra, que son los que los consumidores comparan contra muchas alternativas para llegar a una selección final; c) productos de especialidad, que son aquellos en los que los consumidores realizan esfuerzos especiales para buscarlos y comprarlos; y d) productos no buscados, que son los que los consumidores no conocen o inicialmente no querían.

Los bienes industriales pueden clasificarse como: a) componentes, que se emplean en el proceso de manufactura como parte del producto final, tales como las materias primas o partes; y b) los bienes de apoyo, que se utilizan para ayudar a producir otros artículos y servicios, entre los que están las instalaciones, el equipo auxiliar, los suministros y los servicios industriales.

Las empresas pueden ofrecer una amplia gama de productos, que involucren decisiones referentes a productos, línea de productos y mezcla de productos.

**OA3** Explique la importancia de la “novedad” en los productos y servicios nuevos, así como su relación con el aprendizaje del consumidor, en lo que respecta al grado de involucramiento.

Desde la importante perspectiva del consumidor, una novedad es frecuentemente considerada como el grado de aprendizaje en el que el consumidor debe involucrarse para usar un producto. Con una innovación continua, no deben aprenderse nuevos comportamientos. Con una dinámica de continua innovación, solo se necesitan cambios mínimos en el comportamiento. Con una innovación discontinua, los consumidores deben aprender nuevos patrones de consumo.

**OA4** Describa los factores que contribuyen al éxito o fracaso de un producto o servicio nuevo.

Un nuevo producto o servicio fracasa por estas razones de marketing: a) insignificantes puntos de diferencia, b) definición incompleta del protocolo del mercado y del producto antes de iniciar el desarrollo del producto, c) no satisfacer las necesidades del consumidor en factores críticos d) tiempos malos o incorrectos, e) mercados muy poco atractivos, f) muy baja calidad del producto, g) ejecución deficiente de la mezcla de marketing, h) que los compradores no tengan acceso económico.

**OA5** Explique los fines de cada paso del proceso de un producto nuevo.

El proceso de un producto nuevo consiste en siete etapas que una empresa emplea para desarrollar un bien o servicio que puede venderse: 1) El desarrollo de la estrategia de un nuevo producto implica definir la función de este dentro de los objetivos generales de la empresa. 2) La generación de ideas implica desarrollar un conjunto de conceptos a partir de consumidores, empleados, investigación y desarrollo básica (I&D), y competidores para que sirvan como candidatos para los productos nuevos. 3) La proyección y evaluación de un nuevo producto requiere tasar las ideas del mismo, para eliminar las que no son factibles desde una perspectiva técnica o del consumidor. 4) El análisis de negocios se propone definir las características de un producto nuevo, desarrollar la estrategia y el programa de marketing para introducirlo, y hacer un pronóstico financiero. 5) El desarrollo implica no sólo producir un producto prototipo, sino también probarlo en el laboratorio y con los consumidores para comprobar si cumple con las normas establecidas. 6) Una prueba de mercado considera exponer los productos actuales a los probables consumidores bajo condiciones reales de compra para saber si comprarían el producto. 7) La comercialización involucra el posicionamiento y el lanzamiento de un producto en una producción a gran escala y ventas que contengan un programa específico de marketing.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**análisis de negocios** p. 271

**análisis y evaluación** p. 270

**bienes de compra por**

**comparación** p. 259

**bienes de consumo** p. 259

**bienes de conveniencia** p. 258

**bienes especializados** p. 259

**bienes industriales** p. 258

**bienes no buscados** p. 259

**comercialización** p. 273

**desarrollo** p. 271

**desarrollo de la estrategia de un**

**producto nuevo** p. 268

**generación de ideas** p. 268

**línea de productos** p. 260

**mezcla de productos** p. 260

**proceso de un producto nuevo** p. 267

**producto** p. 258

**producto único** p. 260

**protocolo** p. 265

**prueba de mercado** p. 272

**servicios** p. 258

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Los productos pueden clasificarse en bienes de consumo o industriales. ¿Cómo clasificaría los productos siguientes?: a) champú para bebés de Johnson, b) taladro de dos velocidades de Black & Decker y c) soldadora de arco.

**2** Indique si productos como las barras Nature Valley Granola y las botas para excursionismo Eddie Bauer son productos de conveniencia, de compra por comparación, especializados o no buscados.

**3** Con base en su respuesta al problema 2, ¿cómo se diferenciarían las acciones de marketing de cada producto y la categoría a la cual los asignó?

**4** En cuanto a su efecto en el comportamiento de los consumidores, ¿cómo puede clasificarse una PC, como una iMac de Macintosh? A la luz de esa clasificación, ¿qué acciones recomendaría a los fabricantes de esos productos para aumentar sus ventas en el mercado?

5 ¿Qué métodos recomendaría para evaluar el posible éxito comercial de los nuevos productos siguientes?: a) una nueva salsa de tomate mejorada, b) un sistema de televisor tridimensional en cuyo desarrollo tardó 10 años la empresa y c) un nuevo juguete para niños, del cual la empresa tiene la patente.

6 La prueba de concepto es un paso importante en el proceso de nuevos productos. Delinéela en relación con: a) un automóvil con motor eléctrico y b) un nuevo sistema de pago a crédito de automóviles basado en una tasa de interés variable. ¿Cuáles son las diferencias en el desarrollo de las pruebas de conceptos de productos y servicios?

## Creación de su plan de marketing

Para afinar la estrategia de producto para su plan de marketing, realice estas dos acciones:

1 Prepare una tabla con tres columnas en la cual: a) los segmentos del mercado de consumidores potenciales estén en la primera

columna y b) uno o dos puntos de diferencia importantes del producto para satisfacer las necesidades del segmento estén en la segunda columna.

2 En la tercera columna de su tabla, en cada una de las filas, escriba ideas para nuevos productos específicos para su negocio.

## Caso en video 10 Activeion Cleaning Solutions: comercializar un aparato de limpieza de alta tecnología\*

QR 10-4  
Activeion  
Video Case



Si una empresa le dijera que está comercializando un aparato de limpieza portátil que además de desinfectar elimina más de 99.9% de las bacterias dañinas y que solo usa agua del grifo, ¿qué pensaría?

¡Seguramente pensaría que es otro aparato que ofrece soluciones falsas, exageradas, y que se anuncia en infomerciales de medianoche!

Ese es exactamente el problema que a finales de 2009 enfrentó Activeion Cleaning Solutions, una joven empresa pequeña con una tecnología revolucionaria. Dejemos que usted le dé a la empresa un consejo de marketing *pro bono* (¡gratis!).

### LA TECNOLOGÍA: LIMPIEZA SEGURA, INTELIGENTE Y SUSTENTABLE

Activeion Cleaning Solutions es una empresa privada de tecnología, creada para revolucionar la industria de la limpieza mediante la fabricación, comercialización y distribución de tecnologías y productos avanzados que se dirigen a la necesidad siempre creciente de una limpieza sustentable.

En 2008, Activeion autorizó una nueva tecnología de limpieza libre de químicos de una empresa industrial mediana, que usaba la tecnología en grandes máquinas de lavado para venderlas a fábricas y almacenes. Otras formas de la tecnología de limpieza libre de químicos se usan en hospitales para la limpieza de heridas, en plantas procesadoras de alimentos para desinfectar productos y en plantas farmacéuticas para maximizar la limpieza. Activeion decidió reducir estas grandes y costosas ver-

siones tecnológicas, integrándolas en un rociador manual portátil, y ofrecerlo a profesionales de limpieza comerciales, así como a consumidores, a un precio razonable.

La tecnología hace uso de la energía almacenada en las moléculas del agua. Primero, el agua del grifo pasa por una membrana para crear microburbujas ricas en oxígeno. Después, esta agua pasa a través de una carga eléctrica para separarla en agua ácida y alcalina ionizada o “activada”. Debido a que el polvo y la suciedad están naturalmente cargadas, son atraídas al agua activada, la que a su vez descompone el polvo y la suciedad, los levanta de la superficie y permite que las partículas de polvo y suciedad resultantes se limpien fácilmente.

Efectiva en diversas superficies (desde vidrio y acero inoxidable hasta madera y alfombras) *R&D Magazine* nombró esta tecnología como uno de los desarrollos más significativos de 2008. Por medio de esta innovación, los profesionales de la limpieza pueden satisfacer la demanda de limpieza verde sin las preocupaciones negativas por el medio ambiente y la salud, asociadas con la producción, el empaque, el transporte, así como el uso y disposición de los químicos tradicionales de limpieza.



### PRODUCTOS Y MERCADOS

En 2009, Activeion Cleaning Solutions introdujo el Ionator para limpiadores comerciales profesionales, así como una versión para los consumidores en el hogar.

“Los beneficios de Ionator son espectaculares”, explica Scott Beine, gerente de custodia del Target Center Arena en Minneapolis, Minnesota, y un creyente de la tecnología. “Con su proceso activado de limpieza por agua, hemos podido eliminar la mayor parte de los productos de limpieza de uso general, ofreciendo así los beneficios de salud y seguridad a nuestro personal de custodia y a los ocupantes del inmueble”.

El beneficio más impresionante de Ionator está en el área del medio ambiente. Evita los problemas

\*Activeion Cleaning Solutions: Chris Deets, de Activeion Cleaning Solutions, y Williams Rudelius escribieron este caso.



asociados con los detergentes químicos tradicionales y sus empaques, que pueden producirse, transportarse y deshacerse de ellos en la corriente de agua. El Ionator también puede reemplazar las cientos de millones de botellas de limpieza cargadas de químicos que se usan (y se desechan) cada día en todo el mundo. En 2009, Ellen DeGeneres presentó el producto en su programa “Día de la Tierra” y lo llamó uno de los mejores productos verdes disponibles. El Ionator tiene un precio en el momento de la impresión de este texto de 369 dólares.

Los mercados de Ionator abarcan desde escuelas y hospitales hasta hoteles y restaurantes —prácticamente cualquier lugar en el que se usen químicos de limpieza tradicional de uso general—. Existen millones de lugares en Estados Unidos que usan químicos de limpieza de uso general.

Para llegar a los consumidores, la empresa introdujo recientemente una versión para uso doméstico, que se vende por la mitad del precio comercial de Ionator. Este producto busca llegar a los 117 millones de hogares unifamiliares, en especial aquellos con familias que se interesan por crear un área habitable más segura, saludable y sustentable.

## BENEFICIOS

“Creemos que tenemos una historia fantástica que contar”, dice Amber Arnseth, administradora de marketing de producto para Activeion. Enlista los beneficios clave que la tecnología Activeion ofrece tanto a limpiadores profesionales como a consumidores:

- **Seguridad.** Al convertir el agua del grifo en un limpiador y desinfectante poderoso, el Ionator elimina los limpiadores químicos. La tecnología es uno de los únicos productos de limpieza en el mundo sin una etiqueta de precaución relacionada con la salud.
- **Simplicidad.** ¡Solo llene con agua de la llave y listo! Esta es la forma más reciente de “limpiar sobre la marcha” que tantos hogares y profesionales de la limpieza quieren y necesitan. No hay nada que agregarle, mezclarle o ponerle (es portátil) —solo rocíe, limpie y seque donde sea y siempre que se derrame o ensucie algo—.
- **Sustentabilidad.** En un análisis de residuos de carbono, la Universidad de Tennessee/Eco-Form comparó el limpiador Ionator con limpiadores tradicionales elaborados a base de químicos. Encontró beneficios significativos usando Ionator. No sólo disminuye los problemas ambientales sino también el consumo de energía.
- **Ahorros.** Con una tecnología que funciona tan bien o mejor que los químicos tradicionales de limpieza de uso general, el Ionator elimina la compra, el almacenamiento, la recarga y el manejo de suministros tóxicos de limpieza que la mayoría de las organizaciones enfrenta hoy cuando llevan a cabo la limpieza. El Area Public School District de Grand Haven (Michigan) reporta ahorros de más de 20 mil dólares anuales desde que usa el Ionator. Existen muchos otros testimonios como este.



- **Diversión.** En un evento reciente de blogs con el grupo Silicon Valley Moms ([www.svmoms.com](http://www.svmoms.com)), virtualmente todos los blogueros reportaron los mismos resultados: el Ionator es lo último, ayuda a hacer la limpieza divertida y a los niños les encanta usarlo debido a su brillo verde futurístico y a su sonido animado.

## RETOS

A pesar de los numerosos beneficios, introducir una tecnología nueva y revolucionaria conlleva algunos retos. “Casi a todos lo que escuchan acerca de nuestro producto y tecnología les encanta la promesa de lo que puede hacer”, dice Arnseth. “Aun así, sabemos que no será fácil convertir a las personas.”

Entre los retos obvios están:

- **Definir “limpio”.** Además de remover el polvo y la suciedad visibles, ¿cómo puede saberse si la superficie está limpia o que se eliminaron las bacterias dañinas? Las empresas de químicos suavizan este reto al agregar esencias, burbujas y colores para “demostrar” que está limpio.
- **Evaluar el riesgo de la tecnología nueva.** Si es sumamente difícil introducir una tecnología nueva en un mundo acelerado con síndrome de déficit de atención, mucho más lo es una tecnología que parece tan increíble. Los consumidores son notoriamente quisquillosos al adoptar tecnologías nuevas.
- **Definir una nueva categoría de producto.** La categoría “aparatos de limpieza de alta tecnología para la limpieza rápida de superficies duras de todos los días en el hogar” no existe actualmente.

Activeion está creando una nueva categoría en el mercado, algo que, históricamente, ha sido uno de los objetivos de marketing más difíciles.

¡Bienvenido a los retos de traer tecnología nueva al mundo!

## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los puntos principales de diferencia para los aparatos de limpieza y desinfección manuales portátiles de Activeion para: a) usuarios de negocios y b) hogares?
- 2 A partir de la información del caso y de la obtenida de la visita a la página de internet de Activeion ([www.activeion.com](http://www.activeion.com)), ¿cuáles son las características de los principales mercados meta (objetivo) para las herramientas de limpieza Activeion entre: a) usuarios de negocios y b) hogares?
- 3 Lea de nuevo las ocho razones clave que se señalan en este capítulo para el éxito y fracaso de nuevos productos. Con una escala de cinco puntos (5 = muy favorable, 3 = neutral, 1 = muy poco favorable) evalúe en cada una de las ocho razones: a) el Ionator para los usuarios de negocios y b) la versión para el hogar. Justifique brevemente sus respuestas.
- 4 Cuando se introduzca la versión para el hogar: a) identifique tres mercados meta (objetivo) clave, b) sugiera los medios que usaría para llegar a ellos y c) cree uno o dos mensajes sencillos para comunicar los puntos de diferencia del producto.
- 5 ¿Qué otras aplicaciones portátiles podría buscar Activeion para su tecnología?





# Administración exitosa de productos, servicios y marcas

11

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar el concepto ciclo de vida de un producto.

OA2

Identificar las formas en las que los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto.

OA3

Reconocer la importancia de la construcción de una marca y sus estrategias alternativas.

OA4

Describir la función del empaque, las etiquetas y las garantías en el marketing de un producto.

## GATORADE: LLEVAR LA CIENCIA AL SUDOR

¿Por qué la sed por Gatorade es insaciable? Su sed no es más que una búsqueda por la mejora constante del producto y por un desarrollo experto de marca.

Como Kleenex en el mercado de pañuelos desechables, Jell-O entre los postres de gelatina y Scotch entre las cintas de celofán, Gatorade es sinónimo de bebidas deportivas. Preparada, en 1965, en la Universidad de Florida, como una bebida rehidratante para el equipo de fútbol de la escuela, el entrenador de un equipo opuesto acuñó el nombre a la bebida "Gatorade", después de ver perder a su equipo frente a los Gators de Florida en el Orange Bowl. El nombre se quedó y con él nació una nueva clase de producto de bebidas. Stokely-Van Camp Inc. compró la fórmula de Gatorade en 1967 y comercializó el producto.

Quaker Oats Company adquirió a Stockey-Van Camp en 1983 y aumentó rápidamente las ventas de Gatorade por diversos medios. Más sabores fueron añadidos. Se ofrecieron múltiples tamaños de empaque al usar diferentes contenedores. La distribución se expandió de tiendas de abarrotes y supermercados a comerciantes como Walmart. Consistente publicidad y la promoción dieron como resultado la transmisión eficaz de los beneficios únicos del producto y sus vínculos con la competencia deportiva. Se buscaron afanosamente oportunidades internacionales. Hoy en día, Gatorade se vende en más de 80 países y es una marca mundial.

Un experto manejo de marca estimuló el éxito de Gatorade. En 1997 se introdujo Gatorade Frosty, cuyo propósito fue expandir el uso de los productos de la marca en otras actividades, más allá de los deportes organizados. Gatorade Fierce apareció en 1999. Ese mismo año Gatorade entró con Propel Fitness Water a la categoría de agua embotellada, un agua con sabor ligero y fortificada con vitaminas. La serie Gatorade Performance se introdujo en 2001, sobresaliendo Gatorade Energy Bar, Gatorade Energy Drink y Gatorade Nutritional Shake.

A partir de 2001, el desarrollo de la marca se aceleró después de que PepsiCo Inc. compró Quaker Oats y la marca Gatorade. Un año después se lanzó Gatorade Xtremo, desarrollado con una etiqueta bilingüe para los consumidores latinos. En 2003 siguió Gatorade X-Factor. En 2005 se creó Gatorade Endurance Formula para corredores muy entregados, trabajadores de la construcción y otras personas que llevan a cabo trabajos de larga duración que requieren de mucho esfuerzo. En 2006 llegó Gatorade Rain, una versión de prueba más ligera que el Gatorade regular. En 2007, Gatorade AM, sin cafeína, hizo su debut para los consumidores que hacen ejercicio por las mañanas. En 2008 apareció Gatorade bajo calorías llamado G2.

El desempeño de marketing de Gatorade es un resultado directo de la mejora continua del producto y de una administración experta de marca, como se define en el "baño Gatorade".

QR 11-1  
Gatorade Ad



En 2009, los ejecutivos de Gatorade sacaron a la venta una serie de bebidas mejoradas en un atrevido nuevo empaque. “Al igual que cualquier buen deportista, Gatorade lo lleva al siguiente nivel”, dijo el director ejecutivo de marketing. “Ya sea que esté por ganar, por la emoción o por una mejor salud, si su cuerpo se mueve, Gatorade lo ve como un deportista y lo invita a la marca”. Según un anuncio de la empresa, “la nueva actitud de Gatorade sería más visible mediante un rediseño total del envase”. Por ejemplo, Gatorade Thirst Quencher muestra ahora la letra G al frente y al centro junto con el rayo, icono de la marca. “Para Gatorade, la G representa el corazón, el empuje y el alma del atletismo, y se convertirá en un emblema de orgullo para cualquiera que sude, sin importar su actividad”.

A diferencia de las bebidas de Gatorade Thirst Quencher tradicional, las nuevas y mejoradas se caracterizan por sus nombres desafiantes en la etiqueta y por sus beneficios nutritivos. Por ejemplo, Gatorade Fierce es ahora Bring it y Gatorade X-Factor hoy es Be Tough. Los constantes esfuerzos de desarrollo del producto guiaron a la creación de la serie G de productos en 2010 y 2011, “que va más allá de la hidratación, proporcionando energía, líquidos y nutrientes antes, durante y después del juego”. Gatorade Prime 01 se formuló para consumirse antes de un juego. Gatorade Perform 02, para su consumo durante y Gatorade Recover 03, para la rehidratación después de un juego y para promover la recuperación muscular.<sup>1</sup>

El marketing de Gatorade ilustra un desarrollo de producto continuo y una administración de marca experta en un mercado dinámico. No es sorprendente que, 45 años después de su creación, Gatorade permanezca como una marca vibrante de muchos miles de millones de dólares. Este capítulo muestra cómo las acciones que tomaron los ejecutivos de Gatorade ejemplifican las que adoptan los comerciantes exitosos.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

OA1

Se considera que los productos, al igual que los seres humanos, tienen un ciclo de vida. El concepto **ciclo de vida del producto** describe las etapas por las que pasa un nuevo producto en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y decadencia (figura 11-1).<sup>2</sup> En esta figura se muestran dos curvas, los ingresos totales por ventas de la industria y las utilidades totales de la misma, que representan la suma de ingresos por ventas y utilidades de todas las empresas que elaboran el producto. Las razones que explican los cambios en cada curva y las decisiones de marketing tomadas se analizarán en las siguientes páginas.

### Etapas de introducción

La etapa de introducción del ciclo de vida del producto ocurre cuando este se presenta por primera vez en el mercado meta deseado. Durante este periodo, las ventas crecen con lentitud y las utilidades son mínimas. La falta de utilidades suele derivarse de grandes costos de inversión en el desarrollo del producto. Por ejemplo, Gillette invirtió millones de dólares para desarrollar el sistema de afeitar Fusion. En esta etapa, el objetivo de marketing para la empresa es crear conciencia en el consumidor y estimular su prueba, que viene siendo la compra inicial de un producto por parte del consumidor.

En la etapa de introducción, las empresas con frecuencia realizan fuertes gastos en publicidad y en otras herramientas de promoción para crear conciencia y estimular a los consumidores a probar el producto. Por ejemplo, Gillette presupuestó 200 millones de dólares en publicidad para introducir el mencionado sistema de afeitar Fusion entre los hombres que se afeitan. ¿El resultado? Más de 60% de éstos crearon conciencia del nuevo sistema de afeitado dentro de los primeros seis meses y 26% de ellos lo probaron.<sup>3</sup>

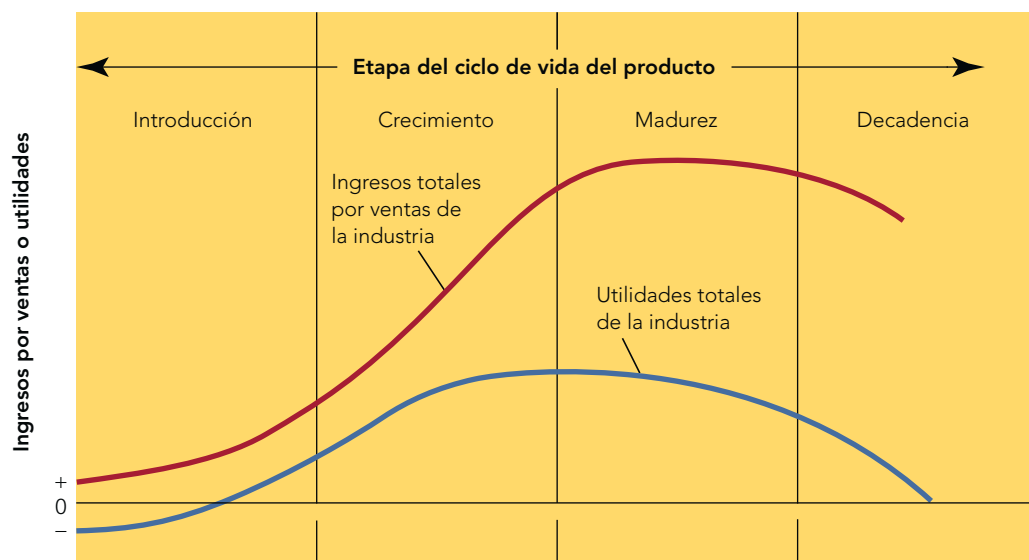
Durante la etapa de introducción, frecuentemente se gasta en publicidad y promoción para estimular la *demandas primaria*, el deseo por la clase de producto, no por la marca específica, dado que existen pocos competidores con el mismo producto. Conforme más competidores

<sup>1</sup> “The Best Goes On”, *BrandWeek*, 10 de mayo de 2010, p. 22; “Gatorade Before and After”, *The Wall Street Journal*, 23 de abril de 2010, p. B8; “Pepsi Turns to Innovation to Boost Gatorade”, *The Wall Street Journal*, 21 de octubre de 2009, p. B7; “G2, Zyrtec Top New Product Sales in ‘08”, *BrandWeek*, 23 de marzo de 2009; “Gatorade Refreshes Look”, *BrandWeek*, 15 de enero de 2009, p. 4; Darren Rovell, *First in Thirst: How Gatorade Turned the Science of Sweat into a Cultural Phenomenon* (Nueva York: AMACOM, 2005); [Gatorade.com](http://Gatorade.com)

<sup>2</sup> Para un análisis ampliado acerca del ciclo generalizado de vida del producto, vea Donald R. Lehmann y Russell S. Winer, *Product Management*, 5a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2008).

<sup>3</sup> “Gillette Fusion Case Study” (Nueva York: Datamonitor, 6 de junio de 2008). Todas las referencias subsecuentes a Gillette Fusion se basan en este estudio de caso.





OBJETIVO DE MARKETING	GANAR CONCIENCIA	DESTACAR DIFERENCIACIÓN	MANTENER LA LEALTAD A LA MARCA	COSECHAR FRUTOS, ELIMINACIÓN
Competencia	Poca	Más	Mucha	Reducida
Producto	Uno	Más versiones	Línea de productos completa	Productos que se venden mejor
Precio	Precio de descremado o de penetración	Conseguir participación de mercado, rebajas de precio	Defender la participación de mercado, utilidades	Mantener la rentabilidad
Punto de venta (distribución)	Limitado	Más puntos de venta	Cantidad máxima de puntos de venta	Menos puntos de venta
Promoción	Informar, educar	Destacar puntos de diferencia	Orientada a los recordatorios	Promoción mínima

**FIGURA 11-1**

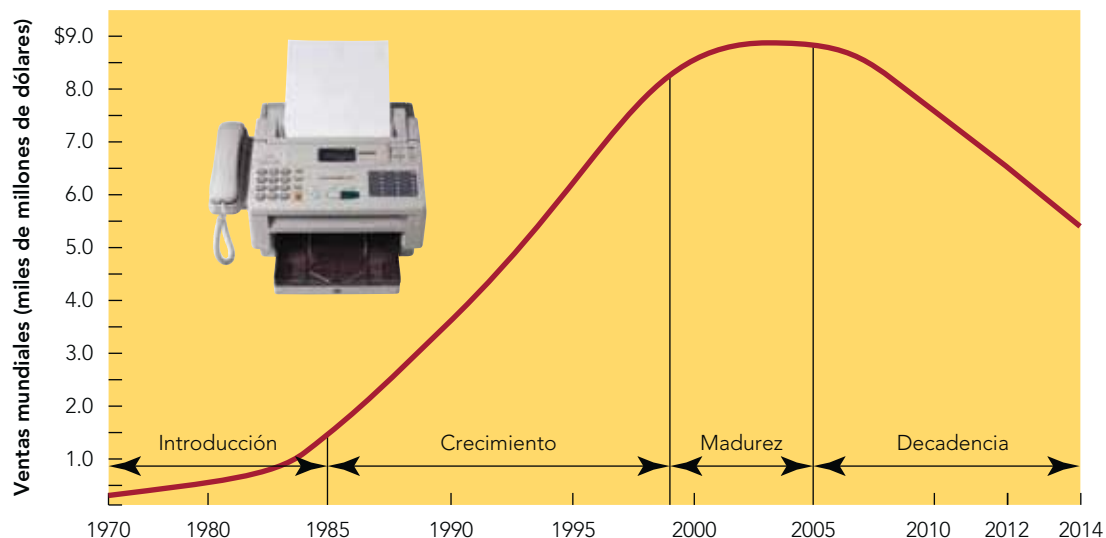
Forma en la que se relacionan las etapas del ciclo de vida del producto con los objetivos de marketing de una empresa y con las acciones de su mezcla de marketing.

lanzan sus productos y el de la empresa avanza por su ciclo de vida, la atención de esta se concentra en crear una *demand selectiva*: la preferencia por una marca específica.

Otras variables de la mezcla de marketing también son importantes en esta etapa. Obtener la distribución puede ser un reto, ya que puede ocurrir que los intermediarios no estén seguros de vender el nuevo producto. Además, las empresas suelen restringir la cantidad de variaciones del producto para garantizar el control de la calidad. Por ejemplo, Gatorade salió al mercado solo con un sabor: lima-limón.

Durante la introducción, el precio puede ser alto o bajo. Un precio inicial elevado puede usarse como parte de una estrategia de *precios de descremado* para ayudar a la empresa a recuperar los costos de desarrollo, así como para aprovechar la insensibilidad de los primeros compradores respecto al precio. 3M es una maestra en esta estrategia. Un gerente de 3M expresa: “Golpeamos rápido, con precios elevados, y nos salimos cuando los productos imitadores son introducidos”.<sup>4</sup> Los precios altos tienden a atraer a competidores ansiosos de incursionar en el mercado porque ven la oportunidad de obtener ganancias. Para desalentar la

<sup>4</sup> John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr., Harper Boyd, Jr., y Jean-Claude Larréché, *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 5a. ed., (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2005). p. 396.



**FIGURA 11-2**

Ciclo de vida del producto fax independiente para uso comercial: 1970-2014. Aparecen las cuatro etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

entrada de competidores, una empresa puede fijar un precio bajo, estrategia que se denomina *fijación de precios de penetración*, la cual ayuda a generar volumen unitario, pero la empresa debe vigilar con mucha atención los costos. Estas y otras técnicas de fijación de precios se explicarán en el capítulo 14.

La figura 11-2 representa el ciclo de vida del fax independiente para uso en oficinas, en Estados Unidos, desde principios de la década de 1970 hasta 2014.<sup>5</sup> Como se ilustra, las ventas crecieron con lentitud en la década de 1970 y principios de la siguiente, después de que se introdujo el primer fax portátil. En un principio, los faxes se vendían en forma directa a las empresas mediante vendedores y eran muy costosos. El precio promedio de un fax, en 1980, era de 12 700 dólares. Desde el punto de vista actual, esos faxes eran primitivos. Contenían partes mecánicas, no circuitos electrónicos, y contaban con pocas de las características que tienen los modelos actuales.

Hoy en día, muchas clases de productos están en la etapa introductoria de su ciclo de vida. Entre ellos se encuentran las videocámaras de bolsillo y los automóviles “híbridos” (que funcionan con gasolina y electricidad).

### Etapa de crecimiento

La etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto se caracteriza por rápidos aumentos en las ventas. En esta fase aparecen los competidores. Por ejemplo, en la figura 11-2 se muestra el aumento espectacular en las ventas de faxes entre 1986 y 1998. El número de empresas que vendían faxes también aumentaba, desde una a principios de la década de 1970 y cuatro a finales de esa misma década hasta siete fabricantes en 1983, que vendían nueve marcas. En 1998 había alrededor de 25 fabricantes y 60 marcas para elegir.

El resultado de que haya más competidores y una fijación de precios más agresiva es que las utilidades suelen alcanzar su nivel más alto durante la etapa de crecimiento. Por ejemplo, el precio promedio de un fax bajó de 3 300 dólares, en 1985, a 500, en 1995. En esta etapa, el énfasis de la publicidad cambia para estimular la demanda selectiva; los beneficios del producto se comparan con los de las ofertas de los competidores con el objeto de ganar participación en el mercado.

Las ventas del producto en la etapa de crecimiento aumentan a una velocidad cada vez mayor debido a los nuevos consumidores que prueban o usan el producto y a una creciente proporción de *compradores recurrentes*: la gente que probó el producto, se sintió satisfecha y volvió a comprarlo. En el caso de la navaja de afeitar Gillette Fusion, más de 60% de los hombres que la probaron la adoptaron de manera permanente. Para los productos exitosos

<sup>5</sup> Partes de la exposición sobre el ciclo de vida de producto del fax se basan en Mike Elgan, “Tired Technologies that Should Die Off in 2010”, [pcworld.com](http://pcworld.com), 30 de diciembre de 2009; Karen Prema, “Faxes Are Evolving”, *Purchasing Magazine Online*, 16 de marzo de 2006; “Atlas Electronic Corporation”, en Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases y Comments*, 8a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 494-506.

Los automóviles eléctricos, como el Volt de General Motors, están en la etapa introductoria del ciclo de vida del producto, en comparación con los libros electrónicos de Kindle que ofrece Amazon, los cuales están en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Los retos que cada producto enfrenta en las distintas etapas de su ciclo de vida son únicos.

**General Motors Company**  
[www.gm.com](http://www.gm.com)

**Amazon**  
[www.amazon.com](http://www.amazon.com)



aumenta el índice de compras recurrentes conforme el producto avanza en su ciclo de vida. Los faxes de larga duración provocaron que las compras de reposición fueran poco frecuentes.

Sin embargo, se volvió común que hubiera más de un fax en una empresa, a medida que su uso se fue generalizando.

Los cambios empiezan a aparecer en el producto durante su etapa de crecimiento. Para diferenciar una marca de sus competidoras, se añade una versión mejorada o nuevas características al diseño original y ocurre la proliferación del producto. Los cambios en los faxes incluyeron: 1) modelos con teléfonos incorporados; 2) modelos que usaban papel común para copias, en lugar de papel térmico; y 3) modelos que integraban correo electrónico.

En la etapa de crecimiento es importante conseguir la más amplia distribución posible del producto. En las tiendas detallistas, por ejemplo, con frecuencia las empresas competidoras rivalizan por el espacio de exhibición y por los anaqueles. La distribución extensiva en la industria de los faxes es un ejemplo. A principios de la etapa de crecimiento, solo 11% de los distribuidores de máquinas para oficina vendían este equipo. A mediados de la década de 1990, más de 70% de estos distribuidores vendía faxes; la distribución se expandió a otras tiendas que venden equipo electrónico.

A la fecha, diversas clases de productos e industrias están en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. Algunos ejemplos son los teléfonos inteligentes y los libros electrónicos.

## Etapa de madurez

La etapa de madurez se caracteriza por la desaceleración de las ventas totales de la industria o de los ingresos por ventas de la clase de producto. Asimismo, los competidores marginales empiezan a abandonar el mercado. La mayoría de los consumidores que adquieren el producto son compradores recurrentes o quienes lo han probado y abandonado. Las ventas decrecen porque cada vez menos compradores nuevos entran en el mercado. Asimismo, las utilidades disminuyen porque hay una feroz competencia de precios entre muchos vendedores y se eleva el costo de atraer nuevos compradores en esta fase.

La atención del marketing en la etapa de madurez frecuentemente se dirige a conservar la participación en el mercado mediante la diferenciación adicional del producto y la búsqueda de nuevos compradores. Los fabricantes de faxes desarrollaron modelos habilitados para internet e introdujeron funciones nuevas, como digitalizado, copiado y reproducción a color.

También diseñaron faxes adecuados para pequeños negocios y para el hogar, que en la actualidad representan una parte sustancial de las ventas. Sin embargo, una importante consideración en la estrategia de una empresa durante esta etapa es reducir el costo global del marketing al mejorar la eficiencia promocional y de distribución.

Los faxes para uso en oficinas se aproximaron a la etapa de madurez a finales de la década de 1990. En esa época, aproximadamente 90% de las ventas de la industria estaban concentradas en cinco productores (Hewlett-Packard, Brother, Lexmark, Sharp y Samsung), lo cual refleja la salida de los competidores marginales. Para 2004, en todo el mundo estaban instalados 200 millones de faxes y se enviaban más de 120 millones de documentos anualmente.

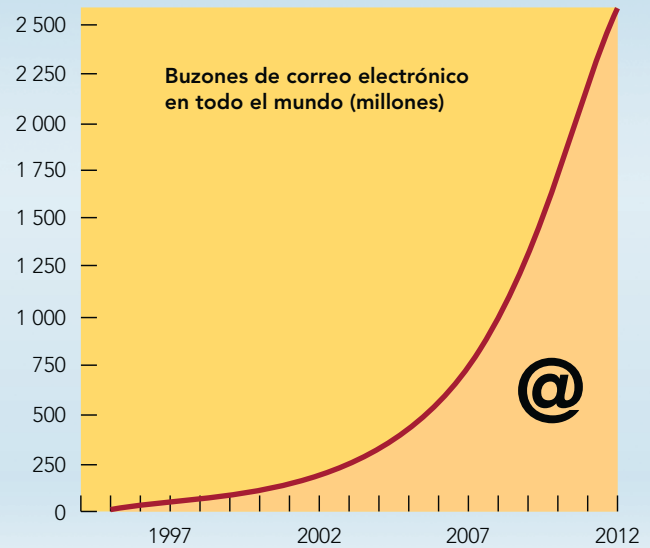
# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## ¿El correo electrónico significa la extinción de los faxes?

El reemplazo tecnológico que crea valor para los clientes frecuentemente provoca la etapa de decadencia en el ciclo de vida de un producto. ¿El correo electrónico sustituirá a los faxes?

Esta pregunta ha sido debatida durante años. Aunque el correo electrónico aumenta con el acceso cada vez más fácil a internet, todavía se venden millones de faxes cada año. Los analistas de la industria calculan que el número de buzones para correo electrónico en el mundo aumentará a 2 500 millones en 2012. No obstante, la fenomenal popularidad del correo electrónico no ha causado la extinción de los faxes. ¿Por qué? Ambas tecnologías no compiten en forma directa por las mismas aplicaciones de envío de mensajes.

El correo electrónico se emplea para mensajes de texto y el fax se utiliza principalmente para enviar documentos con formato por parte de los usuarios de negocios. Se espera que el uso del fax aumente, aunque las ventas de faxes han disminuido en el mundo. La tecnología de internet y de correo electrónico puede terminar por reemplazar a la tecnología de los faxes, pero no en el futuro inmediato.



A la fecha, muchas clases de productos e industrias están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Entre ellos se incluyen las bebidas gaseosas (refrescos) y los reproductores para DVD.

### Etapa de decadencia

La etapa de decadencia ocurre cuando las ventas y las utilidades caen. A principios de 2005, los faxes para uso empresarial pasaron a esta fase y el precio promedio de un fax disminuyó a menos de 100 dólares. Con frecuencia, un producto entra en esta etapa no por una estrategia equivocada por parte de la empresa, sino por cambios en el entorno. Por ejemplo, los componentes digitales de música llevaron a los discos compactos a la declinación en la industria de música grabada. ¿Lograrán la tecnología de internet y el correo electrónico extinguir pronto a los faxes? La sección “Temas de marketing” ofrece un punto de vista sobre esta pregunta.<sup>6</sup>

Numerosas clases de productos o industrias están en la etapa de declinación en el ciclo de vida del producto. Dos ejemplos sobresalientes son las televisiones y las computadoras personales de escritorio. Los productos que están en la fase de decadencia tienden a consumir una parte desproporcionada de tiempo administrativo y de recursos financieros en relación con su posible valor futuro. Una empresa seguirá una de dos estrategias para manejar un producto en decadencia: la eliminación o la cosecha.

**Eliminación** La *eliminación* de un producto o su desaparición de la línea de productos de la empresa es la estrategia más drástica. Debido a que un núcleo residual de compradores todavía consume o usa un producto aun en la etapa de decadencia, las decisiones de eliminación del producto no se toman a la ligera. Por ejemplo, Sanford continúa vendiendo su corrector líquido Liquid Paper para máquinas de escribir en la era de los procesadores de textos.

**Cosecha** La segunda estrategia, la *cosecha*, consiste en que la empresa retiene el producto, pero reduce los costos del marketing. El producto sigue ofreciéndose, aunque los vendedores no asignan tiempo para venderlo ni se realizan gastos de publicidad. El propósito de cosechar es cubrir las solicitudes de los clientes. Por ejemplo, Coca-Cola todavía vende Tab, su primer refresco dietético de cola, a un pequeño grupo de acérrimos consumidores. Según el director

<sup>6</sup> “Hosted Email Market, 2010-2014” (Palo Alto, CA: The Radicate Group, 2010); “Why are Faxes Still Around?”, *Wired*, enero de 2009, p. 47.



general de Coca-Cola: “Esto demuestra que nos importan. Queremos que quienes busquen Tab lo consigan”.<sup>7</sup>

## Algunos aspectos del ciclo de vida del producto

Algunos aspectos importantes del ciclo de vida del producto son: 1) su duración, 2) la forma de sus curvas de ventas, 3) cómo varían con diferentes niveles de productos y 4) la velocidad con la que los clientes adoptan los productos.

**Duración del ciclo de vida del producto** No hay un tiempo exacto para que un producto avance por su ciclo de vida. Como regla general, los productos de consumo tienen ciclos de vida más breves que los bienes industriales. Por ejemplo, muchos productos alimenticios nuevos, como la marca Baked Lay de papas fritas de Frito-Lay, pasó de la etapa de introducción a la de madurez en 18 meses. La disponibilidad de los medios de comunicación masiva informa a los consumidores con mayor rapidez y acorta los ciclos de vida de los productos. Asimismo, los cambios tecnológicos tienden a reducir dichos ciclos de vida a medida que la innovación sustituye a los productos existentes.

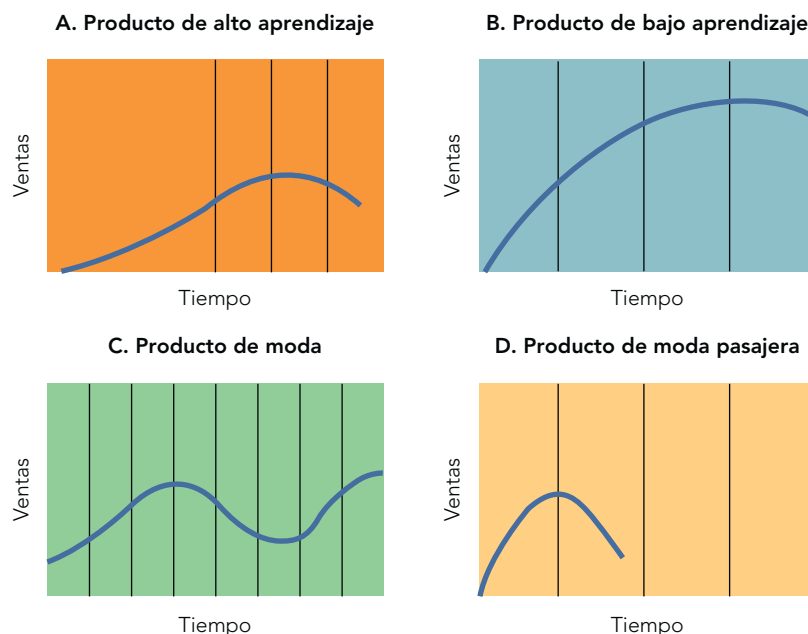
**Forma del ciclo de vida del producto** La curva de ventas del ciclo de vida del producto, que se ilustra en la figura 11-1, es el *ciclo de vida generalizado*; pero no todas las curvas de los productos tienen la misma forma. En realidad, hay varias curvas del ciclo de vida y cada una indica distintas estrategias de marketing. La [figura 11-3](#) muestra la forma de las curvas del ciclo de vida de cuatro tipos de productos: de alto aprendizaje, de bajo aprendizaje, de moda y de moda pasajera.

Un *producto de alto aprendizaje* es aquel en el que el consumidor requiere una importante educación y en el que se presenta un periodo prolongado de introducción (figura 11-3A). Tal vez le sorprenda saber que las computadoras personales tenían este tipo de curva del ciclo de vida. En la década de 1980, los consumidores tenían que comprender las ventajas de comprar el producto o aprender una nueva manera de realizar una tarea cotidiana. Por ejemplo, en el caso de los hornos de convección para uso en el hogar, se requiere que el consumidor aprenda una nueva manera de cocinar y modificar recetas utilizadas en hornos convencionales. Como resultado, estos hornos pasaron varios años en el periodo de introducción.

En contraste, las ventas de un *producto de bajo aprendizaje* comienzan de inmediato porque se requiere poco aprendizaje por parte del consumidor y las ventajas de la compra se entienden rápidamente (figura 11-3B). Los competidores pueden imitar con facilidad estos productos, por lo que la estrategia de marketing por emplear deberá ser de amplia distribución y lo más rápida posible. De esta manera, a medida que los competidores entran pronto en el mercado, la mayoría de los puntos de venta al menudeo ya cuentan con el producto innovador.

**FIGURA 11-3**

Diferentes tipos de curvas del ciclo de vida, dependiendo del tipo de producto. Observe la prolongada etapa de introducción para un producto de alto aprendizaje comparada con la de un producto de bajo aprendizaje. Lea en el texto una explicación de las diferentes curvas del ciclo de vida de un producto.



<sup>7</sup> Kate MacArthur, “Coke Energizes Tab, Nevielle Isdell’s Fave”, *Advertising Age*, 29 de agosto de 2005, pp. 3, 21.

También es importante tener la capacidad de fabricación para satisfacer la demanda. Un exitoso producto de bajo aprendizaje es el sistema de afeitar Fusion de Gillette. Este producto registró mil millones de dólares en ventas en menos de tres años.

Un *producto de moda* (figura 11-3C) es un estilo de las épocas. Los ciclos de vida de los productos de moda suelen aparecer en la ropa de mujeres y hombres. Los productos de moda se introducen, declinan y luego parecen regresar. La duración de sus ciclos puede ser de años o décadas. Piense en las medias para mujeres. Las ventas del producto han declinado durante años. Las mujeres se sienten más a la moda cuando no las utilizan: malas noticias para la marca Hanes, la principal fabricante de medias para mujeres. Según una autoridad en la moda, “las empresas deberían permitir que el ciclo de la moda siguiera su curso y esperar el inevitable regreso de las pantimedias”.<sup>8</sup>

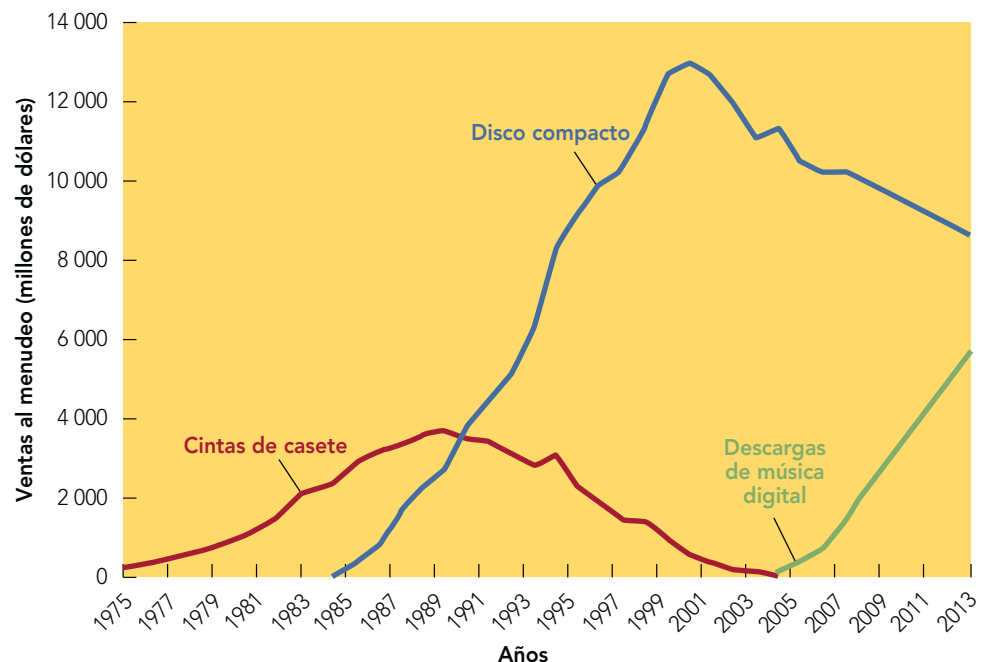
Una *moda pasajera* experimenta ventas rápidas durante la introducción y luego una declinación igualmente rápida (figura 11-3D). Estos productos suelen ser novedades pasajeras y tienen ciclos de vida breves. Incluyen los tatuajes para automóvil —que se venden en el sur de California y que se describen como el primer gráfico desmontable y reutilizable para automóviles—, los vestidos de vinilo y los bikinis de lana hechos por una fábrica de ropa en Minnesota.<sup>9</sup>

**El nivel del producto: clase y forma** El ciclo de vida del producto que se ilustra en la figura 11-1 es una curva de las ventas totales de una clase de producto o industria. Sin embargo, al administrar un producto es importante distinguir entre los múltiples ciclos de vida (clase y forma) que pueden existir. La **clase de un producto** se refiere a toda la categoría o industria del producto, como la música pregrabada. La **forma de un producto** se refiere a las variaciones dentro de la clase. Para la música pregrabada, la forma del producto existe en la tecnología utilizada para proveer la música, como en las cintas de casetes, discos compactos y reproductores digitales de música. La figura 11-4 presenta los ciclos de vida de estas tres formas de un producto.<sup>10</sup>

**El ciclo de vida y los consumidores** El ciclo de vida de un producto depende de las ventas a los consumidores. No todos los consumidores se apresuran a comprar un producto en la etapa de introducción; las formas de las curvas del ciclo de vida indican que la mayor parte de las ventas ocurre después de que el producto ha estado un tiempo en el mercado. En esencia, un producto se difunde, o propaga, entre la población, fenómeno denominado *difusión de innovación*.<sup>11</sup>

**FIGURA 11-4**

Los ciclos de vida del producto de música pregrabada por tipo de producto muestran el efecto de la tecnología en las ventas. Los discos compactos reemplazaron las cintas de casetes y las descargas de música digital pronto reemplazarán a los discos compactos. ¿Acaso recuerda las cintas de casete?



<sup>8</sup> “Hosiery Sales Hit Major Snag”, *Dallas Morning News*, 18 de diciembre de 2006, p. 50.

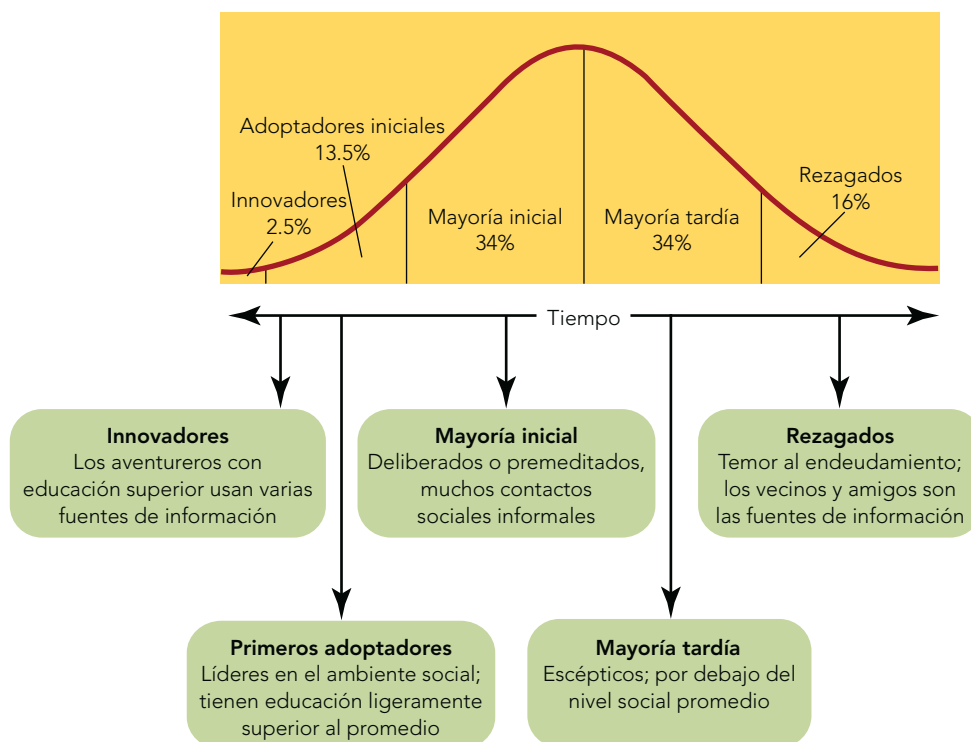
<sup>9</sup> “How to Separate Trends from Fads”, *Brandweek*, 23 de octubre de 2000, pp. 30, 32.

<sup>10</sup> “Year-End Marketing Reports on U.S. Recorded Music Shipments” (Nueva York: Recording Industry Association of America, 2012); “U.S. Music Forecast: 2008-2013”, Forrester Research Reports @ [forrester.com](http://forrester.com) (consultado el 17 de enero de 2011).

<sup>11</sup> Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5a. ed. (Nueva York: Free Press, 2003).

**FIGURA 11-5**

Cinco categorías y perfiles de adoptadores de productos. Para que un producto tenga éxito, debe ser adquirido por los innovadores y los adoptadores iniciales.



Algunas personas se sienten atraídas por un producto desde el principio; otras solo lo compran después de verlo a sus amistades o en los líderes de opinión. La [figura 11-5](#) muestra a la población de consumidores dividida en cinco categorías de adoptadores de productos con base en el tiempo en el que tardan en adoptar un nuevo producto. Se presentan perfiles breves de cada categoría. Para que cualquier producto alcance el éxito, debe ser adquirido por innovadores y adoptadores tempranos. Por eso, los fabricantes de nuevos productos farmacéuticos intentan ganar su adopción por parte de hospitales, clínicas y médicos que gozan de prestigio. Una vez aceptados por los innovadores y adoptadores iniciales, la adopción de productos nuevos avanza a las categorías de mayoría inicial, mayoría tardía y rezagados.

Son muchos los factores que influyen para que el consumidor adopte o no un producto nuevo. Las razones comunes para resistirse a un producto en la etapa de introducción son las barreras de uso (el producto no es compatible con los hábitos existentes), las barreras de valor (el producto no proporciona incentivos para cambiar), las barreras de riesgo (físicas, económicas o sociales) y las barreras psicológicas (diferencias culturales o de imagen).<sup>12</sup>

Las empresas intentan superar estas barreras de muchas maneras. Ofrecen garantías, seguridad en la devolución del dinero, exhaustivas instrucciones de uso, demostraciones y muestras gratis para estimular la prueba inicial de nuevos productos. Por ejemplo, los desarrolladores de software ofrecen versiones de software en etapa de demostración, que se descargan de internet. Los consumidores de cosméticos pueden revisar el sistema Cover Girl ColorMatch Custom Makeup selector en su sitio web para descubrir cómo se verán ciertos productos de maquillaje. Las muestras gratis constituyen uno de los medios más populares para conseguir que los consumidores prueben el producto. De hecho, 71% de los consumidores consideran que una muestra es la mejor manera de evaluar un nuevo producto.<sup>13</sup>

### repaso de conceptos

1. La publicidad desempeña una función decisiva en la etapa de \_\_\_\_\_ del ciclo de vida del producto y \_\_\_\_\_ ejerce una función importante en la madurez.
2. ¿En qué difieren los productos de alto y bajo aprendizaje?
3. ¿Cuáles son las cinco categorías de adoptadores de un producto?

<sup>12</sup> Jagdish N. Sheth y Banwasi Mitral, *Consumer Behavior: A Managerial Perspective*, 2a. ed. (Mason, OH: South-Western College Publishing, 2003).

<sup>13</sup> “When Free Samples Become Saviors”, *The Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2001, pp. B1 B4.

# ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

## OA2

Una de las tareas importantes de las empresas es administrar sus productos a través de las etapas sucesivas de los ciclos de vida. En esta sección se explica la función del gerente de producto, quien suele ser el responsable de su administración, y se analizan tres maneras de administrar un producto en su ciclo de vida: modificación del producto, modificación del mercado y reposicionamiento del producto.

### Función de un gerente de producto

El gerente de producto (en ocasiones llamado *gerente de marca*) administra los esfuerzos de marketing de toda una familia de productos o marcas. El estilo de gerente de producto de la organización de marketing, introducido por P&G en 1928, es utilizado por empresas de bienes de consumo, como General Mills y PepsiCo, y en compañías industriales, como Intel y HP. El Servicio Postal de Estados Unidos también emplea gerentes de producto.

Los gerentes de producto son responsables de administrar los productos existentes durante las etapas del ciclo de vida. Algunos también tienen a su cargo el desarrollo de nuevos productos. Las responsabilidades de marketing de los gerentes de producto incluyen el desarrollo y ejecución de un programa de marketing para la línea de productos, descrita en el plan anual de marketing, y la aprobación del texto publicitario, la selección de medios y el diseño del empaque.

Los gerentes de producto también realizan análisis minuciosos de datos relacionados con sus productos y marcas. Asimismo, vigilan con atención las tendencias de las ventas, la participación en el mercado y las utilidades. Los gerentes suelen complementar estos datos con dos medidas: 1) un índice de desarrollo de la categoría (CDI, por sus siglas en inglés) y 2) un índice de desarrollo de la marca (BDI, por sus siglas en inglés). Estos índices ayudan a identificar los segmentos fuerte y débil del mercado (que suelen ser demográficos o geográficos) para productos de consumo y marcas específicos; también orientan los esfuerzos de marketing. La sección “Uso de tableros de control de marketing” describe el cálculo, la exhibición y la interpretación de estos dos índices para Hawaiian Punch.



Harley-Davidson rediseñó algunos de sus modelos de motocicletas con manillares más pequeños, asientos más bajos y una palanca de embrague más fácil de accionar para facilitarles el manejo a las mujeres. Genevieve Schmitt, editora fundadora de [WomanRidersNow.com](http://WomanRidersNow.com), dice: “comprendieron que somos un segmento pujante que necesita ser atendido”.

**Harley-Davidson, Inc.**  
[www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)

### Modificación del producto

La **modificación del producto** supone alterar una de las características de este, como su calidad, desempeño o apariencia, para incrementar el valor del producto al consumidor y las ventas. Las prendas que no se arrugan y resisten las manchas, gracias a la nanotecnología, han revolucionado el negocio de la ropa femenina y masculina, por lo cual se han beneficiado las ventas de pantalones, camisas y blusas informales. La posición de liderazgo mundial de Nokia entre los fabricantes de teléfonos celulares se debe a una continua modificación del producto. Por ejemplo, Nokia ofrece un teléfono celular que reproduce música, despliega mapas, toma fotografías, navega por internet, ofrece un teclado completo y tiene una pantalla de 3.5 pulgadas para ver televisión y practicar videojuegos. El esfuerzo de Nokia se denomina *agrupamiento de productos*, que es la venta en paquete de dos o más artículos. En este caso, el teléfono de Nokia E7 integra siete productos distintos: teléfono, cámara de video, computadora, videojuegos, GPS, televisión y reproductor MP3, en un aparato de 170 gramos.<sup>14</sup>

Las nuevas funciones, empaques o fragancias pueden usarse para cambiar las características de un producto y dar la sensación de que se trata de un producto revisado. P&G reformó el champú y acondicionador Pantene con una nueva fórmula de vitaminas y volvió a lanzar la marca con una campaña multimillonaria de publicidad y promoción. ¿El resultado? Pantene, una marca que se introdujo en la década de 1940, se convirtió en el artículo de su género más vendido en Estados Unidos dentro de una industria con más de mil competidores.

### Modificación del mercado

Con las estrategias de **modificación del mercado**, las empresas tratan de buscar nuevos consumidores, aumentar el uso de un producto entre los ya existentes o crear nuevas situaciones para su uso.





# Uso de tableros de control de marketing

## Identificación de su CDI y su BDI

¿Dónde son más fuertes y más débiles las ventas para mi categoría de producto y marca? Los datos relacionados con esta pregunta suelen exhibirse en un tablero de control de marketing que emplea dos índices: 1) índice de desarrollo de la categoría (CDI) y 2) índice de desarrollo de la marca (BDI).

**Su desafío** Usted se ha integrado al equipo de marketing de Hawaiian Punch, la principal bebida de ponche de frutas en Estados Unidos. La marca se orienta a madres con niños menores de 12 años. La mayoría de las ventas de Hawaiian Punch se realizan en botellas de un galón y de dos litros. Su tarea es examinar el desempeño de la marca e identificar oportunidades de crecimiento para Hawaiian Punch entre las familias que consumen bebidas de frutas preparadas (la categoría del producto).

Su tablero de control de marketing exhibe los índices de desarrollo de la categoría y de la marca proporcionados por una empresa de investigación de mercados de distribución limitada. Cada índice se basa en el cálculo siguiente:

Índice de desarrollo de la categoría (CDI) =

$$\frac{\text{Porcentaje de las ventas totales en Estados Unidos de la categoría del producto en un segmento del mercado}}{\text{Porcentaje de la población total de Estados Unidos en un segmento del mercado}} \times 100$$

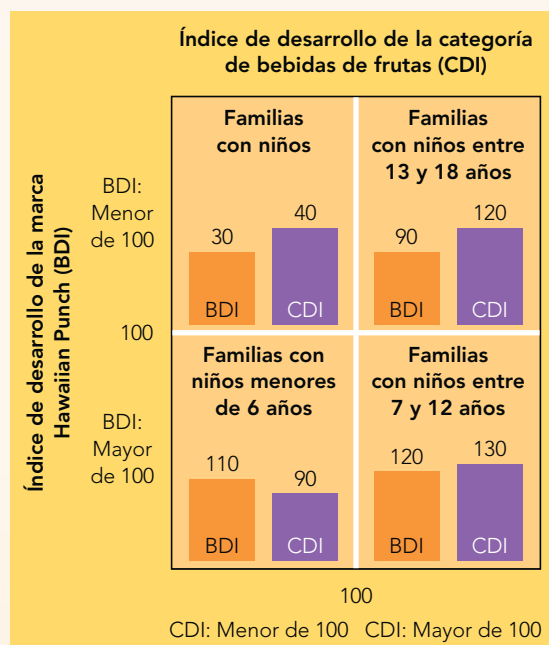
Índice de desarrollo de la marca (BDI) =

$$\frac{\text{Porcentaje de las ventas totales en Estados Unidos de la marca en un segmento de mercado}}{\text{Porcentaje de la población total de Estados Unidos en un segmento del mercado}} \times 100$$

Un CDI superior a 100 indica compras por arriba del promedio en la categoría del producto por parte de un segmento del mercado. Un número inferior a 100 indica compras por debajo del promedio. Un BDI superior a 100 indica una posición de marca fuerte en un segmento; un número inferior a 100 indica una posición de marca débil.

A usted le interesan las gráficas de CDI y BDI para cuatro segmentos de familias que consumen bebidas de frutas preparadas: 1) familias sin niños, 2) familias con niños menores de seis años, 3) familias con niños entre siete y 12 años, y 4) familias con niños entre 13 y 18 años.

**Sus hallazgos** Las medidas de CDI y BDI que se exhiben a continuación muestran que Hawaiian Punch es consumido por familias con niños, en particular menores de 12 años. El BDI de Hawaiian Punch es mayor de 100 para ambos segmentos, algo natural porque la marca se vende bien entre ellos. Las familias con niños entre 13 y 18 años evidencian un consumo alto de bebidas de frutas, con un CDI mayor de 100. Pero Hawaiian Punch es más o menos débil en este segmento, con un BDI inferior a 100.



**Su acción** Existe una oportunidad para Hawaiian Punch con las familias que tienen niños entre 13 y 18 años: los adolescentes. Usted puede proponer que Hawaiian Punch se reposicione entre los adolescentes. Además, puede recomendar que se empaque en latas o botellas para una sola ración con el propósito de atraer a este segmento, igual a como lo hacen las bebidas gaseosas. Los adolescentes también pueden ser el objetivo de la publicidad y de las promociones.

**Búsqueda de consumidores nuevos** Las empresas de productos han empezado a comercializar y empaquetar las ciruelas pasa para atraer compradores jóvenes. Harley-Davidson ha adaptado un programa de marketing para motivar a las mujeres a viajar en motocicleta y, así, duplicar la cantidad de consumidores potenciales.<sup>15</sup>

**Incremento en el uso** La promoción de uso más frecuente ha sido una estrategia de Campbell Soup Company. Debido a que el consumo de sopa aumenta en el invierno y baja durante el verano, la empresa se anuncia con mayor intensidad en los meses de calor para alentar a los consumidores a pensar en la sopa como algo más que un alimento para climas fríos.

<sup>15</sup> "Hop On the Back, Jack", *Marketing News*, 15 de marzo de 2009, p. 5.



De manera similar, la Florida Orange Growers Association (Asociación de Productores de Naranja de Florida) recomienda beber jugo de naranja durante todo el día y no solo en el desayuno.

**Creación de una nueva situación de uso** La búsqueda de nuevos usos de un producto existente ha sido la estrategia de Dockers, líder en la fabricación de pantalones informales. Al principio, ofrecía un solo tipo para toda situación. Ahora promueve estilos diferentes para distintas situaciones de uso: trabajo, fin de semana, formal y golf.<sup>16</sup>

### Reposicionamiento del producto

A menudo, una empresa decide reposicionar su producto o línea de productos en un intento por impulsar las ventas. El *reposicionamiento del producto* consiste en cambiar el lugar que este ocupa en la mente del consumidor en relación con los artículos de la competencia. Una compañía puede reposicionar un producto cambiando uno o más de los cuatro elementos de la mezcla de marketing. A continuación se explican los cuatro factores que desencadenan una acción de reposicionamiento.

**Reacción ante la posición de un competidor** Una de las razones para reposicionar un producto es porque la posición afianzada de un competidor afecte de manera negativa las ventas y la participación en el mercado. New Balance Inc. reposicionó con éxito su calzado deportivo y se concentró en el ajuste, la durabilidad y la comodidad, en vez de competir de frente contra Nike y Reebok en los artículos de moda y de deportes profesionales. La amplia variedad de zapatos que ofrece la empresa está relacionada con podólogos, no con celebridades del deporte.<sup>17</sup>

**Llegar a un nuevo mercado** Cuando Unilever introdujo el té helado en Gran Bretaña, a mediados de la década de 1990, las ventas fueron decepcionantes. Los consumidores británicos lo consideraban como un sobrante del té caliente no apto para beberse. La empresa hizo su té carbonatado y lo reposicionó como una bebida gaseosa fría a fin de competir como tal: las ventas mejoraron. Johnson & Johnson reposicionó de manera eficaz su aspirina St. Joseph: del segmento infantil a una de dosis baja para adultos para reducir riesgos cardíacos.<sup>18</sup>

**Aprovechamiento de una tendencia emergente** Cambiar las tendencias de los consumidores también conduce al reposicionamiento. El creciente interés de los consumidores en “alimentos funcionales” es un ejemplo. Diversos productos han aprovechado esta tendencia. Quaker Oats afirma, con la aprobación de la Food and Drug Administration, FDA, (Administración de Bebidas y Medicamentos de Estados Unidos), que la avena, como parte de una

El programa The Milk Processor Education Program, MilkPEP (Programa de Educación de los Procesadores de Leche) promueve en su publicidad las cualidades nutrimentales de la leche, en especial la vitamina D, para capitalizar el interés creciente de los consumidores en alimentos que sean saludables y aporten beneficios dietéticos.

**The Milk Processor Education Program**  
[www.whymilk.com](http://www.whymilk.com)



<sup>16</sup> “Dockers Adds Diversity to Message”, *BrandWeek*, 11 de septiembre de 2006, p. 18.

<sup>17</sup> “New Balance Steps up Marketing Drive”, *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2008, p. B3.

<sup>18</sup> Sheth y Mitral, *Consumer Behavior*; Marsha Cohen, *Marketing to the 50+ Population* (Nueva York: EPM Communications, Inc., 2007).

# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

## Economía de reducción de tamaño para el consumidor: obtenga menos, pague más

Durante más de 30 años, Starkist puso 185 gramos (6.5 onzas) de atún en una lata de tamaño normal. Ahora mete 174 gramos (6.125 onzas), pero cobra el mismo precio. Frito-Lay (frituras Doritos y Lay's), P&G (pañales desechables Pampers y Luvs) y Nestlé (agua embotellada Poland Spring y Calistoga) redujeron entre 5 y 10% el contenido de sus envases, pero conservan el tamaño del envase y el precio de sus productos. Kimberly-Clark disminuyó el precio al menudeo de su paquete extragrande de pañales Huggies, de 13.50 a 12.50 dólares, pero ahora el paquete de 48 pañales solo contiene 42. Georgia-Pacific redujo 20% el contenido de su paquete de seis rollos de toallas de papel sin disminuir el precio.



Los defensores de los consumidores denuncian estas prácticas porque consideran que reducir el contenido de los empaques y mantener al mismo tiempo los precios es una manera sutil y encubierta de aprovecharse de los hábitos de compra de los consumidores. También afirman que la disminución en el tamaño es un aumento de precios disfrazado y engañoso, pero legal. Los fabricantes argumentan que esta práctica es una manera de evitar que los precios suban más allá de las barreras psicológicas para sus productos.

¿Es ético por parte de los fabricantes no informar a sus consumidores que el contenido del empaque es menor de lo que era antes?

dieta baja en grasas saturadas y colesterol, puede reducir el riesgo de sufrir enfermedades del corazón. Los productos enriquecidos con calcio, como el queso americano Kraft y el arroz Uncle Ben's Calcium Plus, hacen énfasis en que niños y adultos tengan huesos fuertes y sanos. Los consumidores que cuidan su peso prefieren cada vez más las dietas bajas en grasas y calorías. Actualmente, casi todas las empresas de alimentos y bebidas ofrecen versiones de sus productos con menos grasas y calorías.

**Cambio del valor ofrecido** Al reposicionar un producto, una empresa puede decidir si cambia el valor que ofrece a los compradores mediante el aumento o disminución de su oferta. El **aumento de la oferta** implica agregar valor a un producto (o a una línea de productos) mediante funciones adicionales o materiales de mayor calidad. Michelin, Bridgestone y Goodyear han hecho esto con un neumático “contra averías” que puede viajar entre 80 y 85 kilómetros (50 y 55 millas por hora) después de sufrir la pérdida total de aire. Los fabricantes de alimentos para perros, como Ralston Purina, también han seguido esta estrategia al ofrecer alimentos de alta calidad basados en la “nutrición adecuada para la etapa de vida”. Los comerciantes mayoristas, como Sears y JCPenney, adoptan esta estrategia al incorporar una sección de ropa de diseñador en sus tiendas.

La **disminución de la oferta** supone la reducción del número de funciones, calidad o precio. Por ejemplo, las líneas aéreas han añadido más asientos en los aviones, con lo cual se reduce el espacio para que los pasajeros extiendan cómodamente las piernas, y han limitado el servicio de bocadillos. La disminución de la oferta suele ocurrir cuando las empresas están en un proceso de **reducción de contenido**, aunque el tamaño del empaque no se modifique ni se incremente el precio por paquete. Como se describió en la sección “Toma de decisiones responsables”, se ha criticado a las empresas por esta práctica.<sup>19</sup>

### repaso de conceptos

4. ¿Cómo contribuye el gerente de producto a administrar el ciclo de vida de un producto?
5. ¿Qué significa “crear nuevas situaciones de uso” en la administración del ciclo de vida de un producto?
6. Explique la diferencia entre aumento y disminución de la oferta en el reposicionamiento.

<sup>19</sup> “Downsized: More and More Products Lose Weight”, *Consumer Reports*, febrero de 2011, p. 32ff; “The Lowdown on Downsizing”, *Consumer Reports*, octubre de 2008, pp. 10-11; Bruce Horowitz, “Shoppers Beware: Products Shrink but Prices Stay the Same”, [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com), 11 de junio de 2008.



## FIJACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE MARCAS

OA3

Una decisión fundamental en el marketing de los productos es la **administración de la marca**, actividad en la que una organización emplea un nombre, frase, diseño o símbolos, o combinaciones de estos, para identificar sus productos y distinguirlos de los competidores. Un **nombre de marca** es cualquier palabra, elemento (diseño, sonido, forma o color) o combinación de estos, que se emplea para distinguir los bienes o servicios de un vendedor. Algunos nombres de marcas pueden expresarse de manera verbal, como Gatorade. Otros no pueden expresarse en forma oral, como la manzana (el *logotipo*) con los colores del arcoíris que Apple coloca en sus máquinas y anuncios. El **nombre comercial** es una identidad mercantil y legal bajo la cual una empresa hace negocios. The Coca-Cola Company es el nombre comercial de esa compañía.

Una **marca registrada** identifica a una empresa registrada legalmente con su nombre de marca o con su nombre comercial, por lo que tiene la exclusividad de su uso, evitando que otros lo empleen. En Estados Unidos hay más de un millón de marcas registradas en la Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas Registradas) que están protegidas por el Decreto Lanham. Una marca registrada muy conocida ayuda a una empresa a anunciar sus ofertas a los clientes y a crear lealtad a la marca.

Como una buena marca registrada ayuda a vender un producto, las *falsificaciones de productos*, que son las copias a bajo costo de marcas populares no fabricadas por el productor original, constituyen un problema serio. Las falsificaciones de productos disminuyen las ventas del fabricante real o dañan la reputación de la empresa. Las compañías estadounidenses pierden por falsificaciones entre 200 mil y 250 mil millones de dólares al año.<sup>20</sup> Para ofrecer protección contra las falsificaciones, el gobierno de Estados Unidos aprobó en 2006 el Decreto contra Falsificaciones de Marcas Registradas, estipulando que los infractores quedarán sujetos a sentencias carcelarias por 20 años y a multas de 15 millones de dólares.

Los consumidores pueden beneficiarse al máximo de la administración de la marca. El reconocimiento de productos competitivos de distintas marcas registradas les permite comprar con más eficiencia. Los consumidores reconocen y evitan los productos con los que se sienten insatisfechos, mientras que se vuelven leales a las marcas que les son más satisfactorias. Como se analizó en el capítulo 5, la lealtad a la marca suele facilitar la toma de decisiones de los consumidores al eliminar la necesidad de una búsqueda externa.

### Personalidad de marca y valor de marca

Los gerentes de productos reconocen que las marcas ofrecen algo más que la identificación del producto y un medio para distinguir sus productos de los artículos competidores.<sup>21</sup> Las marcas exitosas y establecidas asumen una **personalidad de marca**, que es un conjunto de características humanas asociadas con un nombre de marca. Los estudios demuestran que los consumidores suelen asignar rasgos de personalidad a los productos: tradicionales, románticos, resistentes, sofisticados, rebeldes, y que eligen las marcas que concuerdan más con la imagen propia o deseada. Los mercadólogos dan personalidad a una marca mediante la publicidad que representa a cierto usuario o situación de uso y que transmite ciertas emociones o sentimientos que se asociarán con la marca. Por ejemplo, los rasgos de personalidad asociados con Coca-Cola son estadounidense y auténtico; con Pepsi, joven y excitante; y con Dr Pepper,

¿Puede usted describir las características de personalidad de marca para la exitosa bebida Dr Pepper? ¿El grupo de rock KISS se identifica con esta personalidad de marca? Lea el texto para saber qué rasgos de personalidad se asocian con frecuencia con la marca Dr Pepper.

**Dr Pepper Snapple Group, Inc.**

[www.drpeppersnapplegroup.com](http://www.drpeppersnapplegroup.com)



<sup>20</sup> [www.iacc.org/about-counterfeiting](http://www.iacc.org/about-counterfeiting)

<sup>21</sup> Este análisis se fundamenta en Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008). Vea también Susan Fournier, "Building Brand Community on the Harley-Davidson Posse Ride", Harvard Business School Note #5-501-502 (Boston: Harvard Business School, 2001); Tulin Erdem, Joffree Swait y Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing*, enero de 2006, pp. 34-49.





inconforme y único. Los rasgos asociados con Harley-Davidson son masculinidad, desafío e individualismo vigoroso.

La importancia del nombre de marca para una empresa ha llevado a un concepto llamado **valor de marca**, que es el valor agregado que un nombre de marca determinado da a un producto, más allá de los beneficios funcionales proporcionados. Este valor tiene dos ventajas distintivas. En primer lugar, el valor de marca proporciona una ventaja competitiva. La marca Sunkist implica fruta de calidad y el nombre Disney define el entretenimiento para los niños. Una segunda ventaja es que los consumidores a menudo aceptan pagar un mayor precio por un producto con valor de marca. El valor de marca, en este caso, está representado por el sobreprecio que un consumidor paga por una marca en vez de otra, cuando los beneficios funcionales proporcionados son idénticos. Las navajas de afeitar Gillette, los sistemas de audio Bose, las baterías Duracell y las bolsas de Louis Vuitton disfrutaban de una prima sobre el precio, que proviene del valor de marca.

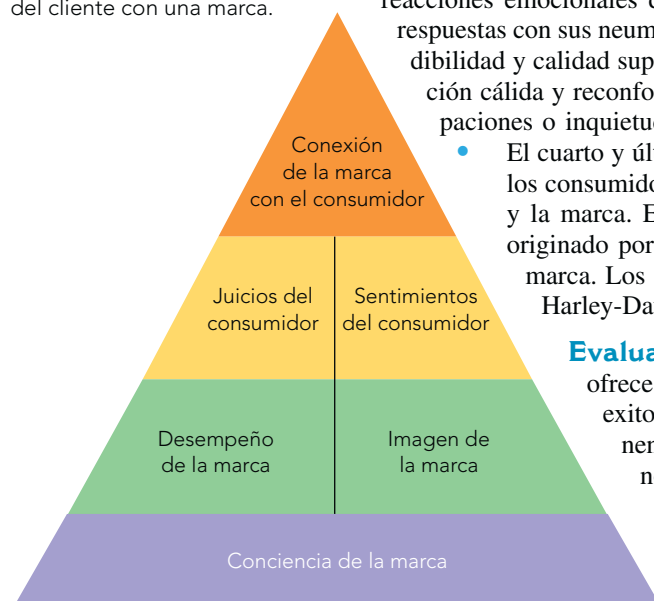
**Creación del valor de marca** El valor de marca no es obra de la casualidad. Se forja y alimenta con cuidado mediante programas de marketing que crean asociaciones y experiencias fuertes, favorables y únicas de los consumidores con una marca. El valor de marca reside en la mente de los consumidores y es resultado de lo que han aprendido, sentido, visto y oído acerca de una marca con el paso del tiempo. Los mercadólogos reconocen que el valor de marca no se logra con facilidad o rapidez, sino que es producto de un proceso de construcción secuencial que consta de cuatro pasos (figura 11-6).<sup>22</sup>

- El primer paso consiste en crear en la mente de los consumidores una conciencia positiva de la marca y una asociación de esta con una clase de producto o necesidad para dar una identidad a la marca. Gatorade y Kleenex lo han logrado en las clases de productos de bebidas deportivas y pañuelos faciales desechables, en ese orden.
- A continuación, el mercadólogo debe establecer un significado de la marca en la mente de los consumidores. El significado proviene de lo que representa una marca y tiene dos dimensiones: una funcional, relacionada con el desempeño, y otra abstracta, vinculada con la imagen. Nike ha hecho esto mediante el desarrollo y mejoramiento continuos de sus productos y de sus vínculos con el desempeño atlético de alto rendimiento en su programa de comunicaciones integradas de marketing.
- El tercer paso es obtener de los consumidores las respuestas adecuadas sobre identidad y significado de una marca. En este caso, la atención se dirige a cómo piensan y sienten los consumidores acerca de una marca. El pensamiento se centra en la calidad, credibilidad y superioridad percibidas de la marca con respecto a otras. El sentimiento se refiere a las reacciones emocionales de los consumidores ante una marca. Michelin obtiene ambas respuestas con sus neumáticos. No solo se considera que Michelin es una marca con credibilidad y calidad superiores, sino que los consumidores también perciben una sensación cálida y reconfortante de seguridad, comodidad y tranquilidad, libre de preocupaciones o inquietudes hacia la marca.
- El cuarto y último paso, el más difícil, es crear una conexión de la marca con los consumidores, es decir, una relación de lealtad activa e intensa entre ellos y la marca. Esta conexión se caracteriza por un profundo lazo psicológico originado por la identificación personal que los consumidores tienen con la marca. Los ejemplos de marcas que han logrado esta condición incluyen a Harley-Davidson, Apple y eBay.

**Evaluación del valor de marca** El valor de marca también ofrece una ventaja financiera a su propietario.<sup>23</sup> Los nombres de marca exitosos y establecidos, como Gillette, Nike, Gatorade y Nokia, tienen un valor económico en tanto son activos intangibles. El reconocimiento de que las marcas son activos se pone de manifiesto en el hecho de que se compran y se venden. Por ejemplo, Triarc Companies le compró a Quaker Oats la marca Snapple por 300 millones de dólares, y tres años después se la vendió a Cadbury Schweppes por 900 millones de dólares. Este

**FIGURA 11-6**

La pirámide de valor de marca basada en los consumidores muestra el proceso de cuatro pasos que crea asociaciones fuertes, favorables y únicas del cliente con una marca.



<sup>22</sup> Keller, *Strategic Brand Management*.

<sup>23</sup> Este análisis se basa en John Deighton, "How Snapple Got its Juice Back", *Harvard Business Review*, enero de 2002, pp. 47-53; "Breakfast King Agrees to Sell Bagel Business", *The Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 1999, pp. B1, B6. Ve también, Vithala R. Rao, Manj K. Agarwal y Denisse Dahlhoff, "How is Manifest Branding Strategy Related to the Value of a Corporation?", *Journal of Marketing*, octubre de 2004, pp. 125-141.

Ralph Lauren tiene un acuerdo de licencia de marca a largo plazo con Luxottica Group. S.P.A, de Milán, para el diseño, producción y distribución mundial de los armazones de las gafas de prescripción médica y de las gafas para sol de la marca Ralph Lauren. El acuerdo es ideal para ambas empresas. Ralph Lauren es un líder en el diseño, marketing y distribución de productos de estilos de vida exclusivos. Luxottica es el líder mundial en el sector de accesorios exclusivos y de lujo para los ojos.

**Luxottica Group, S.P.A.**

[www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

**Ralph Lauren Corporation**

[www.ralphlauren.com](http://www.ralphlauren.com)



ejemplo ilustra que las marcas, a diferencia de los activos físicos que se deprecian con el uso y el tiempo, ganan valor cuando se administran con eficiencia. Sin embargo, las marcas pierden valor cuando no se les administra en forma adecuada. Considere la compraventa de Lender's Bagels. Kellogg's compró la marca en 466 millones de dólares, solo para venderla a Aurora Foods en 275 millones de dólares tres años más tarde, después de que disminuyeron las ventas y las utilidades.

Con el valor de marca surgen oportunidades, como cuando se otorgan licencias que llegan a rendir lucrativos beneficios financieros.<sup>24</sup> Una **licencia** es un acuerdo contractual mediante el cual una empresa, la licenciataria, permite que otra (la concesionaria) use su nombre de marca a cambio de una regalía o cuota. Por ejemplo, Playboy gana más de 37 millones de dólares anuales con el otorgamiento de licencias para usar su nombre y logotipo en mercancías. Disney gana miles de millones de dólares al año con el otorgamiento de licencias para el uso de sus personajes en juguetes, ropa y juegos infantiles. Tan solo las cuotas por las licencias de Winnie Pooh superan los tres mil millones de dólares anuales.

Las licencias de marca exitosas requieren un análisis de marketing cuidadoso para asegurar que coincidan la marca del licenciatario y los productos del concesionario. El diseñador de renombre mundial Ralph Lauren gana más de 140 millones de dólares cada año con licencias de sus marcas Ralph Lauren, Polo y Chaps para docenas de productos, entre ellos pinturas de Glidden, muebles de Henredon, zapatos de Rockport y fragancias de L'Oreal.<sup>25</sup> Errores —como los de los pañales Kleenex, el perfume Bic y la goma de mascar con sabor a frutas Domino's— son unos cuantos ejemplos de pobres resultados y fracasos en el otorgamiento de licencias.

## Elección de un buen nombre de marca

Nombres de marcas como Red Bull, iPod y Axe nos resultan tan familiares que no reparamos en ellos; pero la elección de un buen nombre suele ser un proceso difícil y costoso. Las empresas invierten entre 25 mil y 100 mil dólares en identificar y probar un nuevo nombre de marca. Hay cinco criterios para seleccionar un buen nombre de marca.<sup>26</sup>

- *El nombre debe sugerir los beneficios del producto.* Por ejemplo, Accutron (relojes), Easy Off (limpiador para hornos), Glass Plus (limpiador de vidrios), Cling-Free (tela antiestática para secar la ropa), Chevy Volt (automóvil eléctrico) y Tidy Bowl (limpiador para inodoros) describen con claridad los beneficios de comprar el producto.
- *El nombre debe ser recordable, distintivo y positivo.* En la industria automovilística, cuando un competidor tiene un nombre recordable, otros se apresuran a imitarlo. Cuando Ford llamó Mustang a un automóvil, pronto siguieron Pintos, Colts y Broncos. El nombre Thunderbird llevó a los de Phoenix, Eagle, Sunbird y Firebird.

<sup>24</sup> "As Playboy Bunny Logo Multiplies, Collectors are Barely Interested in it", *The Wall Street Journal*, 5 de abril de 2010, pp. A1, A6; "Judge Pooh-Poohs Lawsuit over Disney Licensing Fees", [USATODAY.com](http://USATODAY.com), 30 de marzo de 2004; Keller, *Strategic Brand Management*.

<sup>25</sup> John Brodie, "The Many Faces of Ralph Lauren", [Fortune.com](http://Fortune.com), 29 de agosto de 2007; "Polo Ralph Lauren Enters into Licensing Agreement with Luxottica Group, S.P.A.", [www.thebusinessedition.com](http://www.thebusinessedition.com), 28 de febrero de 2006.

<sup>26</sup> Beth Snyder Bulik, "What's in a (Good) Product Name? Sales", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, p. 10; Keller, *Strategic Brand Management*. Vea también Chiranjeev Kohli y Douglas W. LaBahn, "Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process", *Journal of Advertising Research*, enero-febrero de 1997, pp. 67-75.

# Actividades en línea

## ¿Tiene alguna idea para un nombre comercial o de marca? Compruébelo

Más de un millón de nombres comerciales o de marcas están registrados en la Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas Registradas) de Estados Unidos. Miles más se registran cada año.

Un paso importante en la elección de una marca o nombre comercial es averiguar si ya está registrado. La oficina de patentes y marcas ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)) ofrece un valioso servicio al permitir a particulares y empresas comprobar con celeridad si un nombre ya está registrado.

¿Tiene alguna idea de marca o nombre comercial para un nuevo bocadillo, paquete de software, punto de venta al menú-deo o servicio? Verifique si el nombre ya está registrado al dar clic en marcas registradas (trademarks) y luego en buscar (search). Introduzca el nombre de su marca para averiguar si alguien ha registrado el o los nombres de su elección.

- *El nombre debe corresponder con la imagen de la empresa o del producto.* Sharp es un nombre que se aplica a equipo de audio y video. Bufferin, Excedrin, Anacin y Nuprin son nombres con resonancias científicas, buenos para un analgésico. Eveready, Duracell y DieHard sugieren confiabilidad y longevidad, dos cualidades que los consumidores quieren en una batería.
- *El nombre no debe tener ninguna restricción legal o regulatoria.* Las restricciones legales producen demandas por infracciones a marcas registradas y las limitaciones reglamentarias surgen del uso incorrecto de las palabras. Por ejemplo, la Food and Drug Administration (Administración de Bebidas y Medicamentos de Estados Unidos) desalienta el uso de la palabra *heart* (corazón) en los nombres de marcas de alimentos. Esta restricción propició el cambio de nombre del cereal Heartwise, de Kellogg's, a Fiberwise, y el aderezo para ensaladas Hidden Valley Ranch Take Heart Salad Dressing, de Clorox, tuvo que modificarse a Hidden Valley Ranch Low-Fat Salad Dressing. Cada vez más, los nombres de marcas necesitan una dirección en internet. Esto complica aún más la selección de nombres porque alrededor de 140 millones de nombres dominantes ya están registrados.
- *El nombre debe ser sencillo* (como los del detergente para ropa Bold, el desodorante y spray corporal Axe y los bolígrafos Bic) *y debe ser emotivo* (como el de los perfumes Joy y Obsession). En el desarrollo de nombres para uso internacional, tener un nombre de marca sin un significado se ha considerado benéfico. Un nombre como Exxon no tiene apreciaciones previas o imágenes indeseables entre una población mundial con diferentes idiomas y culturas. El nombre 7Up es otra cuestión. En Shanghai, China, la frase en el dialecto local significa “muerte por ahogamiento” y las ventas han sufrido a consecuencia de esto.

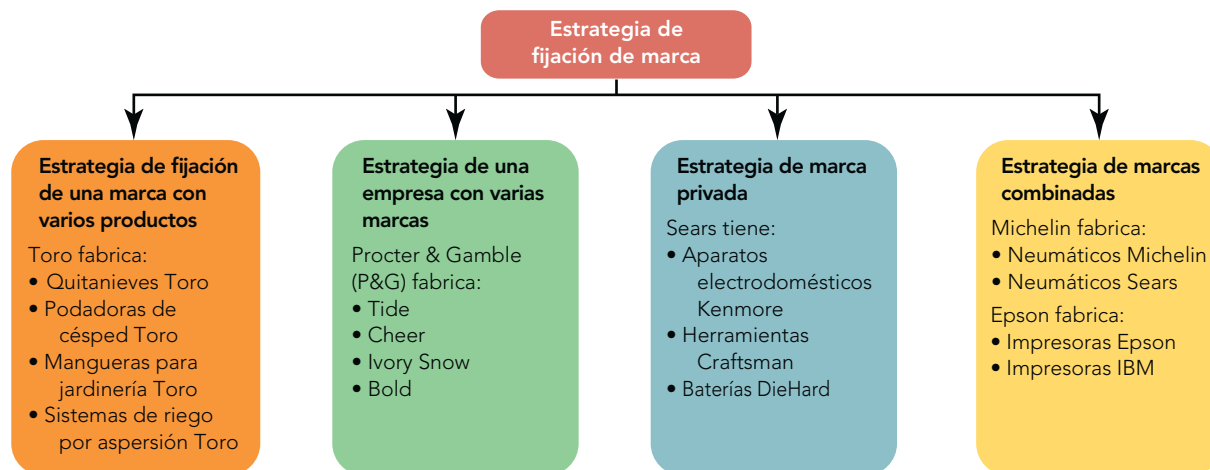
¿Tiene alguna idea para un nombre de marca? Si es así, compruebe si el nombre ya ha sido registrado en la Patent and Trademark Office (Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos); consulte el sitio web que se cita en la sección “Actividades en línea” para encontrar más detalles y la forma en la que se realiza una búsqueda de marca registrada.

## Estrategias de administración de marca

Las empresas pueden utilizar muy diferentes estrategias de marcas, incluido el uso de una que contenga varios productos (estrategia multiproductos), el uso de varias marcas (estrategia multimarcas), el uso de marcas privadas o una combinación de marcas (figura 11-7).

**Estrategia de una marca con varios productos** Con una **marca para varios productos**, la empresa usa un nombre para todos sus artículos en una clase de productos. Este método también se llama estrategia de *marcas de familia o de marcas corporativas*. Por ejemplo, Microsoft, General Electric (GE), Samsung, Gerber y Sony aplican una fijación de marca corporativa: el nombre comercial de la empresa y el nombre de la marca son idénticos. Church & Dwight emplean el nombre de marca de familia, Arm & Hammer, para todos sus productos que contienen bicarbonato de sodio como ingrediente primario.

Las marcas con varios productos ofrecen varias ventajas. Dado que aprovechan el valor de marca, los consumidores que tienen una buena experiencia con el producto transfieren esta actitud favorable a otros artículos en la clase de producto con el mismo nombre. Por lo tanto,



**FIGURA 11-7**

Los mercadólogos cuentan con estrategias alternas de fijación de marcas. Cada una tiene ventajas y desventajas, que se describen en el texto.

esta estrategia de marca posibilita las *extensiones de línea*, que es la práctica de usar un nombre de marca actual para entrar en un nuevo segmento de mercado en su clase de producto. La empresa de sopas Campbell (Campbell Soup Company) emplea con eficacia una estrategia de marca con varios productos y extensiones de su línea de sopas. Ofrece sopa Campbell normal, estilo casero y variedades con trozos de diversos ingredientes y más de 100 sabores. Esta estrategia también puede dar como resultado costos de publicidad y promoción más bajos, ya que se usa el mismo nombre en todos los productos, con lo cual se eleva el nivel de conciencia de la marca. Uno de los riesgos de las extensiones de línea es que las ventas de una extensión pueden producirse a costa de los otros artículos en la línea de productos. Por lo tanto, las extensiones de línea funcionan mejor cuando proporcionan ingresos adicionales a la empresa, al sustraer ventas de marcas competitivas o al atraer a nuevos compradores.<sup>27</sup>

Algunas empresas de productos múltiples emplean las *submarcas*, las cuales combinan una marca de familia con una nueva para diferenciar una parte de su línea de productos de otra. Gatorade ha usado con éxito las submarcas con la introducción de Gatorade G2. Asimismo, Porsche vende con éxito el lujoso Porsche Carrera y el más económico Porsche Boxster.

Un valor sólido de marca también permite la *extensión de marca*, que es la práctica de usar un nombre de marca actual para entrar en una clase de producto totalmente diferente. Por ejemplo, el valor de marca de la familia Huggies permitió a Kimberly-Clark extender con éxito este nombre a una línea completa de productos de baño para bebés y preescolares. El nombre establecido de Honda para vehículos de motor se extendió con facilidad a quitanieves, podadoras de césped, motores para embarcaciones y vehículos para nieve.

No obstante, las extensiones de marca presentan un riesgo. Si se usa en demasía un nombre de marca, puede diluirse el significado que tiene para los consumidores. Los especialistas en marketing aseguran que esto fue lo que le ocurrió a la marca Arm & Hammer, ya que se utilizó para dentífrico, detergente para ropa, goma de mascar, arena para gatos, desodorante para el ambiente, desodorante para alfombras y antitranspirante.<sup>28</sup>

Una variación reciente de las extensiones de marca es la práctica de *marca combinada*, que es la unión de dos nombres de marca de fabricantes diferentes en un solo producto.<sup>29</sup> Por ejemplo, Hershey Foods se ha asociado con General Mills para ofrecer un cereal para el desayuno, que tiene una marca combinada y se llama Reese's Peanut Butter Puffs, y con Nabisco para ofrecer las galletas Chips Ahoy! hechas con trozos de chocolate Hershey. Las marcas combinadas benefician a las empresas porque les permiten incursionar en nuevas clases de producto y aprovechar un nombre de marca ya establecido en otra clase de producto.

**Estrategia de varias marcas** Una empresa puede emplear el **uso de varias marcas**, estrategia en la cual se da a cada producto un nombre diferente. La fijación de varias marcas es útil cuando cada una de ellas está dirigida a un segmento diferente de mercado. P&G produce el jabón Camay para quienes desean una piel suave y Safeguard para quienes quieren la protección de un desodorante. Black & Decker comercializa su línea de herramientas para el segmento de usuarios domésticos que gustan de hacer las cosas por ellos mismos, pero

<sup>27</sup> Jack Neff, "The End of the Line for Line Extensions?", *Advertising Age*, 7 de julio de 2008, pp. 3, 28.

<sup>28</sup> "When Brand Extension Becomes Brand Abuse", *Brandweek*, 26 de octubre de 1998, pp. 20, 22.

<sup>29</sup> Para un análisis a fondo de la fusión de marca, vea Akshay R. Rao y Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review* (otoño de 1994), pp. 87-97.





Kimberly-Clark fue capaz de aprovechar el fuerte valor de la marca Huggies entre las madres cuando introdujo, primero en Estados Unidos y después en todo el mundo, una línea completa de productos de limpieza para bebés y preescolares. El éxito de esta estrategia de extensión de marca es evidente en las ventas mundiales por 500 millones de dólares al año.

**Kimberly-Clark Corporation**  
[www.kimberly-clark.com](http://www.kimberly-clark.com)

se reserva el nombre DeWalt para su línea profesional de herramientas. Disney se identifica con películas para niños, pero usa los nombres Miramax y Touchstone Pictures para películas dirigidas a adultos.

La estrategia de varias marcas se aplica de diversas maneras. Algunas empresas organizan sus marcas con base en los segmentos de precio-calidad.<sup>30</sup> Marriot International ofrece 18 marcas de hoteles y lugares recreativos, cada una adaptada a una experiencia de viajero y un presupuesto específicos. Por ejemplo, los hoteles Marriot Edition y Vacation Clubs ofrecen comodidades lujosas a un precio elevado. Los hoteles Marriot

y Renaissance ofrecen alojamiento a precios de mediano a alto. Los hoteles Courtyard y Town Place Suites atraen a los viajeros que cuidan su presupuesto, mientras que Fairfield Inn es para quienes viajan con un presupuesto limitado.

Otras empresas introducen nuevas marcas de productos para contrarrestar a los competidores. Conocida como *marcas combatientes*, su propósito principal es enfrentar a las marcas de la competencia.<sup>31</sup> Por ejemplo, Frito-Lay introdujo las frituras de tortilla Santitas para enfrentar a las marcas competidoras regionales en este ramo, que rivalizaban con sus marcas insignia Doritos y Tostitos. Ford lanzó su marca Fusion para detener la deserción de los propietarios de Ford, que estaban comprando automóviles de tamaño medio a los competidores. De acuerdo con el administrador de marketing del grupo automotriz, “cada año perdemos alrededor de 50 mil compradores de nuestros productos debido a los automóviles de tamaño medio de los competidores. Perdemos propietarios de Mustang, Focus y Taurus. Fusion es nuestro interceptor”.<sup>32</sup>

En comparación con la estrategia para varios productos, los costos de publicidad y promoción tienden a ser más elevados en la estrategia de varias marcas. La empresa debe generar conciencia entre los consumidores y comerciantes minoristas para cada nombre de marca nuevo sin el beneficio de las impresiones anteriores. Las ventajas de esta estrategia es que cada marca es única para cada segmento de mercado y no hay riesgo de que el fracaso de un producto afecte a los otros de la misma línea. No obstante, algunas compañías grandes que manejan varias marcas han encontrado que la complejidad y el gasto de poner en práctica esta estrategia pueden superar los beneficios. Por ejemplo, hace poco Unilever redujo sus marcas, de 1 600 a 400, mediante la eliminación de productos o vendiéndolas a otras empresas.<sup>33</sup>

**Estrategia de marca privada** Una empresa usa una **estrategia de marca privada**, también llamada *etiqueta privada* o *marca de revendedor*, cuando fabrica los productos, pero los vende bajo el nombre de marca de un mayorista o minorista. Rayovac, Paragon Trade Brands y Ralcorp Holding son los principales proveedores de baterías alcalinas, pañales y productos para abarrotes de marca privada, respectivamente. Radio Shack, Costco, Sears, Walmart y Kroger son grandes minoristas que poseen sus propios nombres de marcas. Las marcas privadas son populares porque suelen producir utilidades elevadas a fabricantes y detallistas. Los consumidores también las compran. Se calcula que uno de cada cinco artículos adquiridos en supermercados, farmacias y comercios mayoristas en Estados Unidos lleva una marca privada.<sup>34</sup>

**Estrategia de marca combinada** Una cuarta estrategia de marca son las **marcas combinadas**, en las que una firma comercializa productos con su nombre y el de un detallista porque el segmento atraído por este es diferente de su mercado. Beauty y la fabricante de fragancias Elizabeth Arden son un ejemplo. La empresa vende su marca Elizabeth Arden en tiendas departamentales y una línea de productos para el cuidado de la piel en Walmart con el nombre de marca “skinsimple”. Empresas como Del Monte, Whirlpool y Dial producen para detallistas marcas privadas de alimentos para mascotas, aparatos eléctricos y jabones, respectivamente.

<sup>30</sup> David Aaker, *Brand Portfolio Strategy* (Nueva York: Free Press, 2004).

<sup>31</sup> Mark Ritson, “Should You Launch a Fighter Brand?”, *Harvard Business Review*, octubre de 2009, pp. 87-94.

<sup>32</sup> “Ribbons Roll Out on Rides”, *Dallas Morning News*, 30 de septiembre de 2005, p. 8D.

<sup>33</sup> Nikhil Bahadur, “How to Slim Down a Brand Portfolio”, *Strategy & Business*, invierno de 2006, pp. 15-16.

<sup>34</sup> “Walmart Spices up Private Label”, *The Wall Street Journal*, 6-7 de febrero de 2010, p. B16; “Consumers Flock to Private Labels”, *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, p. 27; Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Marnik G. Dekimpe y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe”, *Journal of Marketing*, enero de 2007, pp. 1-15.

Black & Decker usa una estrategia de fijación de marcas diversas para llegar a diferentes segmentos del mercado. Vende con el nombre Black & Decker su línea de herramientas para el mercado de consumidores que prefieren hacer ellos mismos las cosas, pero utiliza el nombre DeWalt para su línea de herramientas profesionales.

**Black & Decker**

[www.blacanddecker.com](http://www.blacanddecker.com)



## EMPAQUE Y ETIQUETADO

OA4

El **empaquet** de un producto es cualquier contenedor en el que se ofrece para su venta y que incluye una etiqueta con información relevante para el consumidor. Una **etiqueta** es una parte integral del empaque, la cual identifica el producto o marca, quién, dónde y cuándo lo hizo, cómo debe usarse, cuál es su contenido y sus ingredientes. En forma muy importante, la primera exposición del consumidor a un producto son el empaque y la etiqueta, y ambos son una parte costosa e importante de la estrategia de marketing. Para Pez Candy Inc., la cabeza de uno de sus personajes, en un envase de plástico con forma de ladrillo, que contiene caramelos en miniatura, es el elemento central de su estrategia de marketing, según se describe en la sección “Temas de marketing”.<sup>35</sup>

### Creación de valor para el consumidor y de ventaja competitiva mediante empaques y etiquetas

Los empaques y etiquetas cuestan a las empresas estadounidenses más de 120 mil millones de dólares por año y representan casi 15 centavos de cada dólar que gastan los consumidores en productos.<sup>36</sup> A pesar del costo, los empaques y etiquetas son esenciales porque ambos ofrecen importantes beneficios al fabricante, al minorista y al consumidor final. Los empaques y las etiquetas también proporcionan una ventaja competitiva.

**Beneficios de comunicación** Uno de los principales beneficios del empaque es la información que se transmite al consumidor mediante la etiqueta, como las instrucciones de uso del producto y su composición, las cuales son necesarias para satisfacer requisitos legales. Por ejemplo, el sistema de etiquetado de alimentos empacados y procesados proporciona un formato uniforme para información nutricional y dietética. Muchos alimentos empacados contienen recetas informativas para promover el uso del producto. Campbell Soup calcula que la receta de su cacerola de chícharos en su sopa de crema de champiñones representa cada año 20 millones de dólares en ventas.<sup>37</sup> Otra información consta de sellos y símbolos requeridos por el gobierno o de sellos comerciales de aprobación (como el de Good Housekeeping).

**Beneficios funcionales** Los empaques suelen desempeñar una importante función, como de almacenamiento, comodidad, protección y calidad del producto. Los envases para alimentos son un ejemplo, y las empresas de bebidas los han hecho más ligeros y fáciles de apilar en anaqueles y refrigeradores. Algunos casos son los envases de Coca-Cola diseñados para ocupar de manera óptima los anaqueles del refrigerador, y las botellas rectangulares de jugo Ocean Spray Cranberries, cuyo paquete tiene 10 unidades, en contraste con las ocho de las antiguas botellas redondas.

El asunto de la comodidad del empaque es cada vez más importante. El aderezo para ensaladas Miracle Whip de Kraft y la salsa de tomate Heinz se venden en botellas exprimibles,

<sup>35</sup> “So Sweet: William and Kate PEZ Dispensers”, [today.msnbc.com](http://today.msnbc.com), 30 de marzo de 2011; [www.pez.com](http://www.pez.com) (descargado el 1 de febrero de 2011); David Welch, *Collecting Pez* (Murphysboro, IL: Bubba Scrubba Publications, 1995); “Elements Design Adds Dimension to Perennial Favorite Pez Brand”, *Package Design Magazine*, mayo de 2006, pp. 37-38.

<sup>36</sup> “Market Statistics”, [Packaging-Gateway.com](http://Packaging-Gateway.com) (descargado el 25 de marzo de 2008).

<sup>37</sup> “Green Bean Casserole Turns 50”, *Dallas Morning News*, 19 de noviembre de 2005, p. 10D.

# Temas de marketing > > > > > valor para el cliente

## Creación de valor para el consumidor mediante el empaque: las cabezas de Pez despachan más que dulce

El valor para el consumidor puede adoptar muchas formas. Para Pez Candy Inc. ([www.pez.com](http://www.pez.com)), el valor para el consumidor se manifiesta en los 450 despachadores de dulces con personajes de Pez. Cada despachador rellenable expulsa tabletas de dulces de diversos sabores que encantan a escolares y a adolescentes por igual en más de 60 países.

Pez fue fundada en 1927 por el magnate austriaco de los alimentos Edgard Haas III, y se vendía con éxito en Europa como mentas para el aliento. Pez, que proviene de la palabra en alemán *pfefferminz* (menta), al principio se empacaba en un higiénico despachador de plástico, sin cabezas. Pez hizo su primera aparición en Estados Unidos en 1953, con un despachador sin cabezas, para adultos. Después de efectuar una extensa investigación del mercado, se reposicionó con sabores de frutas, incorporó en su empaque cabezas de personajes obtenidos mediante licencias y se relanzó como producto para niños, a mediados de la década de 1950. Desde entonces, casi todos los personajes famosos y otros cientos concedidos bajo licencia se han convertido en cabezas de Pez. Cada año, los consumidores compran alrededor de 80 millones de empaques Pez en despachadores y 4.6 billones en empaques solo con tabletas, y el crecimiento de las ventas de la empresa supera al de toda la industria de los dulces.



El singular empaque de Pez ofrece a sus clientes una “experiencia de uso” más allá del dulce mismo: es divertido. Y la diversión se traduce en un nivel de conocimiento de Pez de 98% entre los adolescentes y de 89% entre las madres con niños. Pez no ha anunciado su producto durante años. Con esa clase de conocimiento, ¿quién necesita publicidad?



El empaque cilíndrico de Pringles muestra el papel funcional del empaquetado en la administración del producto y de la marca.

las palomitas de maíz para microondas han tenido un enorme éxito en el mercado, y el atún Chicken of the Sea y el café Folgers se envasan con una ración. Nabisco ofrece tamaños de empaque que controlan las porciones para comodidad de los consumidores conscientes de su peso. Ofrece paquetes en porciones individuales de 100 calorías de Oreos, Cheesy Nips y otros productos.

La protección de los consumidores se ha convertido en una función importante del empaque, incluido el desarrollo de contenedores de alta resistencia a la manipulación. Hoy las empresas suelen usar sellos o tapas de seguridad que revelan si el producto se ha abierto con anterioridad. No obstante, ningún empaque está hecho en realidad a prueba de alta resistencia a la manipulación. Las leyes estadounidenses estipulan sanciones máximas de cadena perpetua y multas de 250 mil dólares por estropear o dañar empaques. La protección de los consumidores mediante las etiquetas se manifiesta en las fechas de caducidad, que indican el tiempo esperado en el que se conserva un producto perecedero sin que se deteriore.

Las características funcionales del empaque también afectan la calidad del producto. Los Pringles de P&G, con su empaque cilíndrico, ofrecen frituras uniformes, un mínimo de rupturas y, para algunos clientes, mejor valor económico que las bolsas flexibles.

**Beneficios percibidos** Un tercer componente de los empaques y etiquetas es la percepción que se crea en la mente de los consumidores. La forma del empaque, la etiqueta, el color y las imágenes distinguen a una marca de otra, comunican el posicionamiento de una marca y crean valor de marca. En palabras del director de marketing de las medias L’eggs: “El empaque es importante para el posicionamiento y el valor de la marca L’eggs”.<sup>38</sup> ¿Por qué? Se ha demostrado que los empaques mejoran el reconocimiento de la marca y facilitan la formación de asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas.<sup>39</sup> Esta lógica es aplicable

<sup>38</sup> “L’eggs Hatches a New Hosiery Package”, *Brandweek*, 1 de enero de 2001, p. 6.

<sup>39</sup> Investigación especializada reciente sobre empaque y etiquetado incluye: Priya Rgahubir y Eric A. Greenleaf, “Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?”, *Journal of Marketing*, abril de 2006, pp. 95-107; Peter H. Bloch, Frederic F. Brunel y Todd Arnold, “Individual Differences in the Centrality of Visual Product Aesthetics: Concepts and Measurement”, *Journal of Consumer Research*, marzo de 2003, pp. 551-565; Pamela Anderson, Joan Giese y Joseph A. Cote, “Impression Management Using Typeface Designs”, *Journal of Marketing*, octubre de 2004, pp. 60-72.



al nuevo empaque y etiquetado de Campbell para sus sopas condensadas. Vea las dos latas de sopa Campbell en la parte baja de esta página. ¿Qué paquete, forma, color y gráficos de la etiqueta le gustan más?

Los mercadólogos exitosos reconocen que los cambios en los empaques y en las etiquetas actualizan y mantienen la imagen de una marca en la mente del consumidor. Pepsi-Cola emprendió un cambio de empaque para mantener su imagen entre los adolescentes y adultos jóvenes. A principios de 2007, estrenó imágenes en sus latas y botellas cada tres o cuatro semanas para reflejar entre sus consumidores “el espíritu divertido, optimista y juvenil de la marca”.<sup>40</sup>

Debido a que las etiquetas mencionan el origen del producto, las marcas que compiten en el mercado global pueden beneficiarse de las percepciones de “país de origen o fabricación”, según se describió en el capítulo 7. Los consumidores suelen tener estereotipos —que afectan la imagen de una marca— sobre productos nacionales homólogos que consideran como los mejores: el té inglés, el perfume francés, el cuero italiano y los aparatos electrónicos japoneses. Cada vez más empresas chinas usan el idioma inglés y el alfabeto latino en las etiquetas de sus marcas. Esto se debe a la percepción en muchos países asiáticos de que “las cosas occidentales son buenas”.<sup>41</sup>

## Desafíos y respuestas para los empaques y las etiquetas

Los diseñadores de empaques y etiquetas enfrentan cuatro desafíos: 1) necesidad continua de conectarse con los clientes, 2) preocupación por el medio ambiente, 3) inquietudes por la salud, la seguridad y la protección y 4) reducción de los costos.

**Conexión con los clientes** Los paquetes y las etiquetas deben actualizarse de manera continua para conectarse con los consumidores. El desafío estriba en crear diseños estéticos y funcionales que capten la atención del consumidor y proporcionen valor en su uso. Si esto se hace de manera adecuada, las recompensas pueden ser enormes.<sup>42</sup> Por ejemplo, el equipo de marketing responsable de los pañuelos Kleenex le dio a su caja rectangular una forma ovalada con coloridas imágenes de temporada. Las ventas aumentaron con este cambio estético en el empaque. Después de meses de investigación interna, los gerentes de producto de Kraft descubrieron que los consumidores solían transferir las galletas Chips Ahoy! a frascos para tomarlas con facilidad y evitar que se hicieran rancias. La empresa resolvió ambos problemas mediante una abertura patentada que sirve para volver a cerrar la parte superior de la bolsa. ¿El resultado? Con el empaque nuevo y esta característica funcional consiguieron duplicar las ventas.

Campbell Soup Company llevó a cabo un estudio de la etiqueta del paquete y de la manera de exponerlo, mismo que duró dos años, a fin de ayudar a los consumidores a conectarse con sus productos de sopa en un nivel más profundo. La empresa usó técnicas de neuromarketing sofisticadas para analizar la respuesta de los consumidores ante sus etiquetas. De aquí surgió el cambio del empaque, el cual refleja las preferencias de los consumidores, según la investigación. ¿Qué piensa y siente usted con respecto a la nueva etiqueta de Campbell Soup (derecha) en comparación con la anterior (izquierda)?



### The Campbell Soup Company

[www.campbellsoupcompany.com](http://www.campbellsoupcompany.com)

<sup>40</sup> Betsy McKay, “Pepsi’s New Marketing Dance: Can Can”, *The Wall Street Journal*, 12 de enero de 2007, p. B3.

<sup>41</sup> “Asian Brands are Sprouting English Logos in Pursuit of Status, International Image”, *The Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2001, p. B7C.

<sup>42</sup> Ilan Bray, “The Emotional Quotient of Soup Shopping”, *The Wall Street Journal*, 17 de febrero de 2010, p. B6; Ellen Byron, “Consumer Products Getting a Makeover”, *The Wall Street Journal*, 2 de junio de 2008, p. B9; Susanna Hamner, “Packaging that Pays”, *Business 2.0*, 26 de julio de 2006, pp. 68-69.



**Preocupación por el medio ambiente** Debido a la inquietud generalizada en todo el mundo por el aumento de los desechos sólidos y por el déficit de rellenos sanitarios adecuados, la cantidad, composición y eliminación de los materiales de empaquetado continúan recibiendo mucha atención.

Por ejemplo, PepsiCo, Coca-Cola y Nestlé han disminuido la cantidad de plástico en sus botellas de bebidas con la finalidad de reducir los desechos sólidos.<sup>43</sup> El material reciclado del empaque es otro impulso importante. P&G ahora usa cartón reciclado en más de 70% de sus empaques de papel; por ejemplo, su limpiador líquido Spic and Span se empaqueta en material 100% reciclado. Otras empresas, como Wal-Mart, enfatizan el uso de menos material de empaque. En 2008, la empresa empezó a trabajar mundialmente con sus 600 mil proveedores para disminuir en 2013 el material de empaque y transporte de mercancías 5 por ciento.<sup>44</sup>

**Inquietudes por la salud, la seguridad y la protección** Un tercer desafío se relaciona con la creciente preocupación por aspectos de los materiales de empaque que tienen que ver con salud, seguridad y protección. En la actualidad, la mayoría de los consumidores estadounidenses y europeos creen que las empresas deben cerciorarse de que sus productos y empaques sean seguros, sin importar el costo, y las empresas responden a esta idea de muchas maneras. La mayor parte de los encendedores de gas butano que se venden hoy, como los que fabrica Scripto, contienen un seguro resistente a la manipulación por parte de los niños para prevenir el mal uso e incendios accidentales. También son comunes las tapas que resultan difíciles de abrir por los niños en productos farmacéuticos y limpiadores domésticos, así como las tapas selladas en empaques de alimentos. La nueva tecnología y los materiales de empaque, que extienden la *vida útil* (el tiempo que un producto puede almacenarse antes de que se dañe) y previenen el deterioro, continúan desarrollándose.

**Reducción de costos** Aproximadamente 80% del material de empaque utilizado en el mundo consiste en papel, plástico y vidrio. Conforme aumente el costo de estos materiales, las empresas enfrentan el desafío constante de encontrar modos innovadores de reducir los costos del empaquetado y, al mismo tiempo, ofrecer valor a sus clientes. Por ejemplo, HP redujo el tamaño y peso del empaque y del embalaje para envíos de su producto Photosmart. Mediante cambios en el diseño y los materiales, el costo del material de empaque se redujo más de 50%. Los costos unitarios de embarque disminuyeron 41 por ciento.<sup>45</sup>

## GARANTÍA DEL PRODUCTO



Hyundai se ha comprometido a ofrecer la mejor garantía automotriz para sus compradores.

**Hyundai Motor America**  
www.hyundaiusa.com

El componente final para considerar un producto es la **garantía**, una declaración que indica la responsabilidad del fabricante por defectos del producto. Hay varios tipos de garantías de producto con distintas implicaciones para fabricantes y consumidores.

Algunas empresas ofrecen *garantías expresas*, que son declaraciones por escrito de las responsabilidades de un fabricante. En años recientes, la Federal Trade Commission, FTC (Comisión Federal de Comercio) ha exigido una mayor divulgación de las garantías expresas para indicar si estas son de cobertura limitada o completa. Una *garantía de cobertura limitada* especifica los límites de la cobertura y, sobre todo, las áreas de no cobertura. Una *garantía total* no tiene límites de cobertura. El Decreto de Garantía y Mejoramiento de la Comisión Federal de Comercio

Magnuson-Moss (1975) reglamenta el contenido de las garantías al consumidor y esto ha fortalecido los derechos de este último. Las marcas con garantías limitadas tienden a recibir evaluaciones menos positivas en comparación con los artículos que ofrecen garantía total.<sup>46</sup>

Las garantías también son importantes a la luz del creciente número de demandas por responsabilidad en relación con los productos. En la primera parte del siglo xx, los tribunales protegían a las empresas; sin embargo, la tendencia actual es hacia los fallos de “responsabilidad estricta”, donde un fabricante es responsable de cualquier defecto del producto, ya sea que haya cuidado o no los estándares de calidad del mismo. Este problema se discute acaloradamente entre empresas y defensores de los consumidores.

<sup>43</sup> Betsy McKay, “Pepsi to Cut Plastic Used in Bottles”, *The Wall Street Journal*, 6 de mayo de 2008, p. B2.

<sup>44</sup> Walmart: Use Less Packaging”, *Dallas Morning News*, 23 de septiembre de 2006, p. 2D. Para una visión general de los esfuerzos ambientales de Procter & Gamble, vea *Sustainability Report 2005* (Cincinnati, OH: Procter & Gamble Company, 2011).

<sup>45</sup> “Packaging”, [hp.com](http://hp.com) (descargado el 17 de enero de 2007).

<sup>46</sup> Christian Twigg-Flesner, *Consumer Product Guarantees* (Aldershot, Inglaterra: Ashgate Publishing, 2003).

Las garantías representan mucho más para el comprador que la mera protección contra consecuencias negativas: pueden ofrecer una ventaja significativa de marketing para el productor. Sears ha ganado un gran prestigio por su línea de herramientas Craftsman que tienen una garantía simple: si el consumidor rompe o descompone la herramienta, se la cambian sin hacer preguntas.

## repaso de conceptos

7. ¿Cuáles son los cinco criterios mencionados con mayor frecuencia al seleccionar un buen nombre de marca?
8. ¿Cuáles son los tres beneficios principales del empaque y de la etiqueta?
9. ¿Cuál es la diferencia entre una garantía expresa y una implícita?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

### OA1 Explique el concepto del ciclo de vida de un producto.

El ciclo de vida de un producto describe las cuatro etapas que un producto nuevo recorre en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. El aumento en las ventas de un producto y la rentabilidad difieren en cada etapa, y los gerentes de marketing tienen objetivos y estrategias de la mezcla de marketing únicos para cada fase, basados en el comportamiento de los consumidores y en factores competitivos. En la etapa de introducción, la necesidad es establecer la demanda primaria, mientras que en la etapa de crecimiento se requieren estrategias de demanda selectiva. En la de madurez, la necesidad es mantener la participación en el mercado y en la fase de decadencia se requiere una estrategia de eliminación o cosecha. Algunos aspectos importantes de los ciclos de vida de un producto son: a) su duración, b) la forma de la curva de ventas, c) cómo varían por clases y formas de productos y d) la velocidad a la que los consumidores adoptan los productos.

### OA2 Identifique las formas en las que los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto.

Los ejecutivos de marketing administran el ciclo de vida de un producto de tres maneras. Primero, modifican el producto al alterar sus características, como calidad, desempeño o aspecto. Luego, modifican el mercado al hallar consumidores nuevos para el producto, aumentando el uso del producto entre los clientes existentes o creando nuevas situaciones para usarlo. Por último, pueden reposicionar al producto mediante uno o varios elementos de la mezcla de marketing. Cuatro factores desencadenan una acción de reposicionamiento: reaccionar a la posición de un competidor, llegar a un nuevo mercado, aprovechar una tendencia en ascenso y cambiar el valor ofrecido a los consumidores.

### OA3 Reconozca la importancia de la estrategia de marca y las estrategias alternativas de marca.

Una decisión básica al vender productos es la estrategia de marca, en la cual una organización emplea un nombre, frase, diseño y sím-

bolos, o una combinación de ellos, para identificar sus productos y diferenciarlos de los artículos competidores. Los gerentes de productos reconocen que las marcas ofrecen más que la identidad de un producto y representan un medio para diferenciar sus productos de los bienes competidores. Las marcas exitosas y establecidas asumen una personalidad de marca y adquieren valor de marca —el valor agregado que un nombre de marca específico da a un productor, más allá de los beneficios funcionales proporcionados—, el cual que se crea y fomenta mediante programas de marketing que forjan asociaciones fuertes, favorables y únicas entre la marca y el consumidor. Un buen nombre de marca debe sugerir los beneficios del producto, ser recordable, corresponder con la imagen de la empresa o del producto, estar libre de restricciones legales y ser sencillo y emotivo. Las compañías pueden usar y aplicar varias estrategias de marca. Con una estrategia de varios productos, una empresa usa un nombre para todos sus productos en una clase de productos. Una estrategia de varias marcas implica dar a cada producto un nombre distinto. Una empresa emplea la estrategia de marca privada cuando manufactura productos, pero los vende bajo el nombre de marca de un mayorista o de un minorista. Por último, una empresa emplea una estrategia de marca combinada cuando vende los productos con su nombre y el de otro detallista.

### OA4 Describa la función del empaque, la etiqueta y la garantía en el marketing de un producto.

El empaque, la etiqueta y la garantía desempeñan varias funciones en el marketing de un producto. El componente de empaque de un producto es el contenedor en el que el producto se ofrece a la venta y que incluye la etiqueta y la información correspondiente al producto. Fabricantes, minoristas y consumidores reconocen que el empaque y la etiqueta proporcionan beneficios de comunicación funcionales y perceptibles. Algunos desafíos contemporáneos del empaque y la etiqueta son: a) la necesidad continua de conectarse con los consumidores, b) las preocupaciones sobre el medio ambiente, c) inquietudes sobre salud, seguridad y protección, y d) la reducción de costos. Las garantías indican la responsabilidad del fabricante por los defectos del producto y son un elemento importante de la administración de productos y marcas.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de la marca** p. 292

**aumento de la oferta** p. 291

**ciclo de vida del producto** p. 280

**clase de un producto** p. 286

**disminución de la oferta** p. 291

**empaque** p. 298

**etiqueta** p. 298

**estrategia de marca privada** p. 297

**forma de un producto** p. 286

**garantía** p. 301

**licencia** p. 294

**marcas combinadas** p. 297

**marca registrada** p. 292

**marcas para varios productos** p. 295

**modificación del mercado** p. 288

**modificación del producto** p. 288

**nombre comercial** p. 292

**nombre de marca** p. 292

**personalidad de marca** p. 292

**reducción de contenido** p. 291

**uso de varias marcas** p. 296

**valor de marca** p. 293

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** A continuación se enlistan tres productos en diversas etapas de su ciclo de vida. ¿Qué estrategias de marketing le recomendaría a estas empresas?: a) cámaras digitales Canon, etapa de crecimiento; b) tableta Hewlett Packard, etapa de introducción; y c) abrelatas manuales, etapa de decadencia.

**2** A menudo se ha insinuado que los productos se fabrican en forma deliberada para que se rompan o desgasten. ¿Esta estrategia constituye un enfoque planificado de modificación del producto?

**3** El gerente de productos de GE revisa la penetración de los compresores de basura en los hogares estadounidenses. Después de más de dos décadas en existencia, este producto se encuentra en pocos hogares. ¿Qué problemas explican esta mala aceptación? ¿Qué forma tiene la curva del ciclo de vida del compresor de basura?

**4** Desde hace años, Ferrari tiene fama de ser fabricante de automóviles de lujo muy costosos. Esta empresa planifica atraer al principal segmento del mercado de compra de automóviles, cuyo precio se ubica en el nivel medio. Como Ferrari considera que esto representa una estrategia de disminución de la oferta, ¿qué estrategia de marca le recomendaría? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que habría de considerar con su estrategia?

**5** La naturaleza de las garantías de los productos ha cambiado en la medida en la que el sistema judicial federal reevalúa el significado de las garantías. ¿Cómo influye la tendencia hacia la reglamentación de las garantías en el desarrollo de productos?

### Creación de su plan de marketing

Para la oferta de producto de su plan de marketing:

**1** Identifique: a) su etapa en el ciclo de vida del producto y b) las acciones importantes de la mezcla de marketing que pueden ser adecuadas, según se aprecia en la figura 11-1.

**2** Desarrolle estrategias: a) de fijación de marca y b) de empaque, si es adecuado para su oferta.

### Caso en video 11 Mary Kay Inc.: desarrollo de una marca para India\*

QR 11-4  
Mary Kay  
Video Case



Sheryl Adkins-Green no podía pedir una tarea mejor. Como vicepresidenta de desarrollo de marca en Mary Kay Inc., es responsable del desarrollo del portafolio de productos en todo el mundo, incluidas las iniciativas y los productos globales formulados específicamente para los mercados globales. Sherul se muestra entusiasta con respecto a su puesto y señala que “existe una tremenda oportunidad para crecer, aun en estos tiempos en los que la economía no está nada bien; la mujeres desean consentirse, y verse bien es sentirse bien”.

Ponerse al día en su nueva empresa y en su nuevo cargo ocupó el primer lugar en su agenda a corto plazo. Estaba específicamente interesada en los esfuerzos de ese momento de la empresa para desarrollar la marca Mary Kay en India.

### LA FORMA DE MARY KAY

En 1963, Mary Kay Ash fundó Mary Kay Cosmetics con cinco mil dólares (los ahorros de su vida) y el apoyo de su hijo de 20 años, Richard Rogers, actual presidente ejecutivo de Mary Kay Inc. La empresa es uno de los mayores vendedores directos de productos

en el mundo para el cuidado de la piel y de cosméticos de color, con más de 2.5 mil millones de dólares en ventas anuales. Los productos de la marca se venden en más de 35 mercados en los cinco continentes. Estados Unidos, China, Rusia y México son los principales mercados a los que atiende la empresa. El volumen de las ventas independientes globales de la empresa supera los dos millones de personas. Alrededor de 65% de los representantes de ventas independientes viven fuera de Estados Unidos.

Los principios fundadores de Mary Kay Ash fueron simples, pasaron la prueba del tiempo y permanecen como una filosofía fundamental de negocios de la empresa. Ella adoptó, como su principio rector, que el mejor curso de acción en prácticamente cualquier situación podría percibirse de forma fácil: “hacer a los demás lo que quieras que ellos te hagan a ti”; la regla de oro. También creía categóricamente que las prioridades en la vida deben mantenerse en su orden adecuado, lo que para ella significaba: “Dios primero, familia segundo y carrera tercero”. Su ética de trabajo, enfoque de negocios y éxito le han valido numerosos premios y reconocimientos que incluyen, entre otros, el Premio Horatio Alger American Citizen Award, que la sitúa como una de las “25 mujeres más influyentes de Estados Unidos”, y el ingreso en el National Business Hall of Fame (Salón Nacional de la Fama de los Negocios).

Mary Kay Inc. participa en el desarrollo, fabricación y empaque de productos para el cuidado de la piel y el cuerpo, para maquillaje y para spa, así como de fragancias para hombres y mujeres. Ofrece productos antienvjecimiento, limpiadores, humectantes, para el cuidado de labios y ojos, para el cuidado del cuerpo y para la defensa ante los efectos de los rayos solares. En general, la empresa produce más de 200 productos exclusivos de última generación en sus fábricas de Dallas, Texas, y Hangzhou, China. El enfoque de la empresa hacia la venta directa emplea el “plan de fiesta”, mediante el cual representantes de ventas independientes ofrecen fiestas para vender o hacer demostraciones de los productos a los consumidores.

\*Mary Kay Inc.: Roger A. Kerin escribió este caso, a partir de entrevistas realizadas en la empresa. Fuentes: “Mary Kay to Expand in India”, [cosmeticbusiness.com](http://cosmeticbusiness.com), 15 de marzo de 2010; “Mary Kay to Invest Rs 90 Cr in India in Next Five Years”, [economictimes.indiatimes.com](http://economictimes.indiatimes.com), 11 de marzo de 2010; “Adkins-Green Eyes Mary Kay Growth”, [brandweek.com](http://brandweek.com), 30 de marzo de 2009; David Barboza, “Direct Selling Flourishes in China”, [nytimes.com](http://nytimes.com), 26 de diciembre de 2009; Daniel Gross, “How Do You Say ‘Pink Cadillac’ in Mandarin”, [newsweek.com](http://newsweek.com), 17 de noviembre de 2009; “Cosmetics and Toiletries-India”, *Euromonitor International: Country Market Report*, junio de 2009.

# OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LOS MERCADOS DE ASIA-PACÍFICO

Los mercados de Asia-Pacífico representan oportunidades de crecimiento importantes para Mary Kay Inc. Estos mercados incluyen Australia, China, Hong Kong, India, Corea, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur y Taiwan.

China representa los mayores ingresos por ventas fuera de Estados Unidos, alrededor de 25% de las ventas mundiales de Mary Kay Inc. al año. La empresa entró en China en 1995 y en la actualidad tiene más de 200 mil representantes de ventas independientes, o “consultores de belleza”, en ese país.

Parte del éxito de Mary Kay en China se atribuye al mensaje de la empresa: de fortalecimiento y feminidad de las mujeres, ya que en este país las jóvenes tienen pocas oportunidades para iniciar sus propios negocios. Hablando acerca de la filosofía corporativa en Mary Kay Inc., K. K. Chua, presidente para Asia-Pacífico, dijo: “El objetivo corporativo de Mary Kay no solo es crear un mercado, vender cuidado de la piel y cosméticos; se trata de enriquecer la vida de las mujeres al ayudarles a alcanzar su potencial máximo, a encontrar su belleza interna y a descubrir lo grandiosas que son en realidad”. Esta visión la comparte Sheryl Adkins-Green, quien indica que la marca Mary Kay tiene asociaciones “de transformación y aspiración” tanto para usuarios como para consultores de belleza.

Mary Kay Inc. aprendió que los ajustes a su línea de productos y a su mensaje para las mujeres eran necesarios en algunos mercados de Asia-Pacífico. En China, por ejemplo, el orden de las prioridades de vida: “Dios primero, familia segundo y carrera tercero”, se modificaron a “Fe primero, familia segundo y carrera tercero”. Además, las mujeres chinas no usan mucho maquillaje. Por lo tanto, los productos que se presentan son crema para la piel, crema antienvjecimiento y cremas para blanquear la piel. Los productos de blanqueado son populares entre las mujeres en China, India, Corea y Filipinas, donde la piel más clara se asocia con belleza, clase y distinción.

## MARY KAY, INDIA

La administración de alto nivel jerárquico de Mary Kay Inc. creyó que India representaba una oportunidad de crecimiento por tres razones. Primero, las clases altas y consumidoras de este país estaban creciendo y se esperaba un total de más de 500 millones de individuos en este segmento. Segundo, predominaba la población joven y optimista. Esta población juvenil consume la línea de artículos de lujo; los básicos van desapareciendo. Tercero, en las

áreas urbanas de India, donde vive 70% de las mujeres de clase media, un creciente número de mujeres trabajadoras le han dado un impulso a las ventas de cosméticos, de productos para el cuidado de la piel y de fragancias.

La administración sénior también creyó que las características socioeconómicas de India, en 2007, eran similares en muchos aspectos a China, en 1995, cuando la empresa entró en el mercado (vea la figura 1). La cultura de Mary Kay fue vista como apropiada para la cultura india, que se beneficiaría con la aventura de la empresa en este mercado. Por ejemplo, la investigación de la industria mostró que la modernización continua del país ha llevado a cambiar las aspiraciones. Como resultado, la necesidad de verse bien e ir bien arreglado y a la moda ha adquirido una nueva importancia.

En septiembre de 2007, Mary Kay inició operaciones en India con un lanzamiento de marketing completo a principios de 2008. El lanzamiento inicial fue en Delhi —capital y segunda ciudad más poblada de este país y con un ingreso *per cápita* de 1 420 dólares estadounidenses— y en Mumbai —la ciudad más poblada de la región con un ingreso *per cápita* de 2 850 dólares estadounidenses—. Estas dos ciudades están entre las áreas metropolitanas más ricas de India.

Rhonda Shasteen, directora ejecutiva de marketing en Mary Kay Inc., afirma: “Para que Mary Kay tuviera éxito en India, la empresa tuvo que desarrollar una marca, una fuerza de ventas y una cadena efectiva de suministros que atendiera a esa fuerza de ventas.”

## Desarrollo de una marca

Los ejecutivos de Mary Kay creyeron que el desarrollo de marca en India necesitaba incluir publicidad en medios; textos que describieran la cultura de Mary Kay, la historia de Mary Kay, la imagen de la empresa; y material educativo para los representantes independientes de ventas. Además, Mary Kay Inc. se convirtió en el socio de cosméticos de Miss India Worldwide Pageant en 2008. En este evento se coronó a Mary Kay como Miss Beautiful Skin 2008.

El desarrollo de marca en India también incluyó la mezcla de productos y precios. Se siguieron cuatro principios:

1. Mantener la oferta simple y enfocado el cuidado de la piel para una nueva fuerza de ventas india y para una operación nueva.
2. Abrir con productos básicos para el cuidado de la piel y con precios accesibles en relación con la competencia a fin de de asentar la calidad y el valor de los productos Mary Kay.
3. Evitar abrir con productos que pudieran eliminarse poco tiempo después del lanzamiento.

**FIGURA 1**  
Estadísticas sociales y económicas en India (2007) y China (1995).

	India 2007	China 1995
Población (millones)	1 136	1 198
Distribución de la edad de la población (1-24, 25-49, 50+)	52%, 33%, 15%	43%, 39%, 18%
Población urbana	29.2%	29.0%
Población/milla cuadrada	990	332
Producto interno bruto (miles de millones de dólares estadounidenses)	3 113	728
Ingreso per cápita (dólares estadounidenses)	\$950	\$399
Porcentaje de ventas directas del total de ventas de cosméticos y cuidado para la piel	3.3%	3.0%





4. Aplicar las categorías de producto clave del cuidado de la piel, cuidado del cuerpo y color, con base en la información de mercado de ese momento.

El precio de marca se enfocó en ofrecer cuidado básico de la piel a precios accesibles para el consumidor indio de clase media, cuyo promedio de edad oscila entre 25 y 54 años. Esta estrategia, llamada “precio por arriba de la masa media”, dio como resultado puntos de precio de producto que estaban por encima de las masas pero por debajo de los precios de productos de prestigio competidores. Según el propósito inicial de ofrecer productos de alta calidad y valor, Mary Kay introdujo productos tecnológicamente más avanzados que obligaban a puntos de precios más altos. Por ejemplo, la empresa introdujo, en marzo de 2009, el Mary Kay Mela-CEP Whitening System, que constaba de siete productos, formulados de forma específica para la piel asiática. Este sistema se “tasó en el precio más bajo de la categoría de prestigio con un gran valor por la conversión”, señaló Hina Nagarajan, administradora del país para Mary Kay, India.

### Desarrollar una fuerza de ventas

Según Adkins-Green, “el vehículo de marketing más poderoso de Mary Kay es la organización de ventas directas”, que es un componente clave de la estrategia de marketing de la marca. Mary Kay dependió de los directores de su programa de desarrollo de liderazgo global, de los directores de ventas nacionales y del personal de apoyo de educación en ventas de Mary Kay, de Estados Unidos y Canadá, para el reclutamiento y entrenamiento iniciales de los representantes de ventas en India. Los nuevos representantes de ventas recibieron entrenamiento intensivo durante dos o tres días y un equipo inicial que incluía no solo productos, sino también información relacionada con las demostraciones del producto, presentaciones de ventas, comportamiento profesional, historia y cultura de la empresa, así como desarrollo de equipos.

“La capacitación de los representantes de ventas independientes sobre la cultura de la empresa es muy importante para Mary Kay porque son estos los mensajeros de Mary Kay”, dijo Hina Nagarajan. “Como una empresa de ventas directas que ofrece productos

que se venden de persona a persona, reconocemos que existe una relación personal entre consultor y cliente en cada venta”, añadió Rhonda Shasteen. Para finales de 2009, había alrededor de cuatro mil representantes de ventas independientes en India, presentes en al rededor de 200 ciudades, la mayoría en el norte, oeste y noreste del país.

### Crear una cadena de proveedores

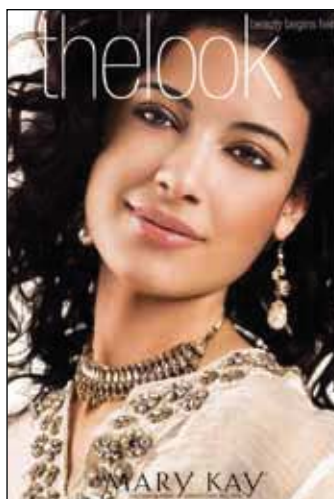
Mary Kay, India importaba productos a India provenientes de China, Corea y Estados Unidos. Los productos se embarcaban hacia centros de distribución regionales en Delhi y Mumbai, India, donde se ubicaban los centros de belleza de Mary Kay. Estos centros de belleza servían como puntos de entrega de pedidos para los representantes de ventas independientes. Los consultores de belleza de Mary Kay compraban productos a la empresa y ellos, a su vez, los vendían a los consumidores.

## HACIA ADELANTE

Mary Kay Inc. desea invertir alrededor de 20 millones de dólares en los cinco años siguientes en el desarrollo de productos, infraestructura de la empresa y desarrollo de su marca en India. “Existe una tremenda oportunidad de crecimiento”, dice Sheryl Adkins-Green. India representa una oportunidad particularmente atractiva. El desarrollo y el portafolio de la marca y la formulación de productos específicamente para los consumidores indios requerirán de la atención de Mary Kay Inc. a fin de lograr el posicionamiento y el valor de la marca.

### Preguntas

- 1 ¿Qué información debería incluirse en una declaración de posicionamiento escrita para Mary Kay?
- 2 ¿Cómo redactaría una declaración formal de posicionamiento escrita para Mary Kay con la información detallada en la pregunta 1?
- 3 ¿Es Mary Kay una marca global? ¿Por qué?
- 4 ¿Cómo se enfocó Mary Kay, India, en los diferentes pasos en la pirámide de equidad de marca con base en el consumidor de la figura 11-6?





REALITY



**ZUMANITY**  
*The Sensual Side of*  
**CIRQUE DU SOLEIL.**

# Administración de servicios

12

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Describir cuatro elementos únicos de los servicios.

OA2

Reconocer las diferencias de los servicios y cómo se clasifican.

OA3

Explicar cómo adquieren y evalúan los consumidores los servicios.

OA4

Diseñar una auditoría de contacto con el cliente para identificar las ventajas de los servicios.

OA5

Explicar la función de las siete P en la mezcla de marketing de los servicios.

OA6

Analizar los papeles importantes del marketing interno y de la administración de la experiencia con los consumidores en las organizaciones de servicios.

## SERVICIOS: LOS CONSUMIDORES DESEAN EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS

Si usted es como la mayoría de los consumidores de hoy, no le interesa algo que sea falso. ¡Usted “intenta vivir en la realidad”! ¡Usted demanda autenticidad!

Como explican los autores James Gilmore y Joseph Pine, “entre más planificado parece el mundo, más demandamos lo que es real”. En su libro *Autenticidad (Authenticity)*, sugieren que lo que los consumidores desean en realidad son ofertas atractivas, personales, recordables y auténticas. Por ejemplo, Cirque du Soleil ofrece una forma de arte completamente nueva, pero maneja la percepción de autenticidad al combinar los elementos originales de las presentaciones callejeras, el circo y el teatro en vivo.<sup>1</sup>

Nuestra economía ha cambiado de la producción de bienes a la entrega de servicios y, más recientemente, al montaje de experiencias. La “economía de la experiencia” se enfoca en dar servicios que proporcionen una experiencia única. Disneyland, por ejemplo, fue una de las primeras organizaciones de servicios en reconocer la importancia de emplear vistas, sonidos, sabores, olores y texturas en la creación de experiencias para los consumidores. Los restaurantes Hard Rock Café y Planet Hollywood usaron un enfoque similar para vender experiencias de cenas que incluían comida, música, entretenimiento y un ambiente divertido. Muchas otras empresas, como Starbucks y las tiendas Apple, también tienen estrategias diseñadas para proporcionar a sus consumidores experiencias irresistibles.

Sin embargo, el crecimiento de experiencias producidas (a veces forzadas) ha llevado a los consumidores a buscar ofertas sinceras o auténticas. Los consumidores ya no se conforman con realizar compras de buena calidad; quieren ofertas que reflejen su autoimagen: quiénes son o qué aspiran a ser. ¿Cómo pueden asegurarse de lo anterior los proveedores de servicios que están ofreciendo experiencias auténticas? ¡Existen muchas opciones!

Primero, los servicios que facilitan la atención personalizada incrementan la autenticidad. La creación de listas de reproducciones de música personalizadas para iPods, por ejemplo, permite a los consumidores participar en el proceso de producción. Otra opción es proporcionar interacción personal más que automatización. Los cajeros automáticos, los quioscos, los lectores de tarjetas de crédito y las páginas de internet no son vistos como auténticos. La publicidad de Geico encara este tema al enfatizar que “los especialistas en seguros están disponibles 24/7”.

La autenticidad también puede ser el resultado de un proceso social que permite a los consumidores compartir sus intereses. YouTube, Twitter y Facebook son canales idóneos, aunque las empresas pueden crear sus propias redes sociales. La agencia de publicidad de Doritos creó un concurso para animar a los consumidores a enviar sus propios comerciales de televisión, y se comprometió a transmitir los tres mejores durante el Super Bowl. Por último, las instituciones que proporcionan servicios deben manejar cualquier dimensión de su reputación que pueda influir en las percepciones de autenticidad.

Si observa con atención, verá que muchos servicios añaden dimensiones de autenticidad. El servicio personalizado de Nike, NIKEiD.com, permite a los consumidores diseñar su calzado

<sup>1</sup>Timothy Taylor, “Are You for Real? Authenticity May Be the Biggest Buzzword in Business, but there’s Something to Be Said for Sincerity”, *The Globe and Mail*, 24 de septiembre de 2010, p. 16; Jennifer Rooney, “Subway Keeps it Real to Win the Fast-Food Race”, *Advertising Age*, 1 de noviembre de 2010, p. 18; Adrian Palmer, “Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea”, *Journal of Services Marketing* 3, 2010, pp. 196-208; James H., Gilmore y B. Joseph Pine II, *Authenticity* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Scott Tillitt, “Client Meeting: L. L. Bean’s Search for Authenticity”, *Photo District News*, diciembre de 2008; “PR’s Goal Must Be its Own Authenticity”, *PR Week*, 16 de marzo de 2009.



QR 12-1  
Cirque du  
Soleil Video



de acuerdo con sus preferencias exactas. Progressive Insurance proporciona atención personal al enviar vehículos de respuesta inmediata al lugar del accidente, de manera que el ajustador pueda manejar emergencias, organizar medios de transporte nuevos y proporcionarle personalmente al asegurado un cheque. Detallistas como Bloomigdale's facilitan ahora los aspectos sociales de las compras al proveer probadores lo suficientemente grandes para amigos y espejos electrónicos que permiten el envío de mensajes a personas cuya opinión sea necesaria.

Las acciones de Disneyland, Planet Hollywood, NIKEiD, Progressive Insurance, Cirque du Soleil y muchas otras empresas muestran que el marketing de servicios es dinámico y excitante. En este capítulo se analiza cómo difieren los servicios con respecto de los productos tradicionales (bienes), cómo los consumidores toman sus decisiones de compra y las formas en las que se usa la mezcla de marketing.

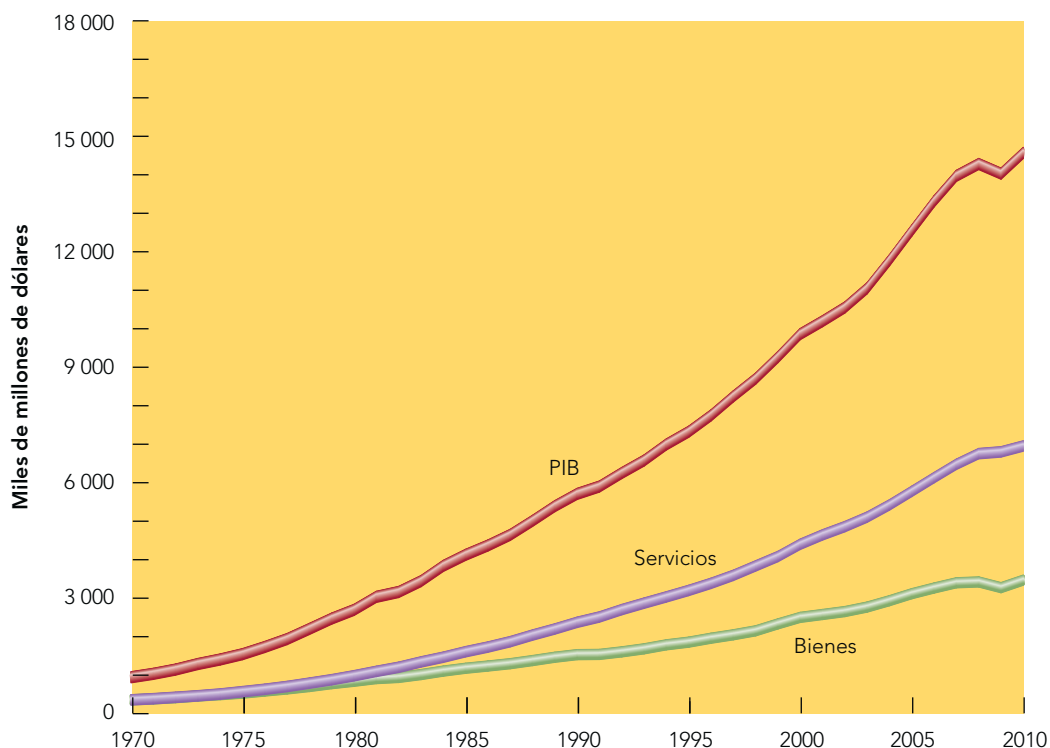
## LA SINGULARIDAD DE LOS SERVICIOS

Los **servicios** son las actividades o los beneficios intangibles que una organización les proporciona a los consumidores (como viajes en avión, asesoría financiera o reparación de automóviles) a cambio de dinero u otro valor.

Los servicios se han convertido en uno de los componentes más significativos de la economía mundial y en uno de los más importantes de la economía estadounidense. La World Trade Organization (Organización Mundial de Comercio) calcula que, en su totalidad, los países exportaron mercancía con un valor de 11.9 mil millones de dólares y servicios comerciales con un valor de 3.35 billones de dólares, a pesar de haberse presentado una de las mayores recesiones en 50 años. En Estados Unidos, más de 47% del producto interno bruto (PIB) ahora proviene de los servicios. Como se ilustra en la [figura 12-1](#), las ventas de servicios aumentaron más de 100% desde 1990. Las proyecciones indican que para 2018 las empresas productoras de bienes emplearán a 21.4 millones de personas y las de servicios les darán trabajo a más de 131 millones. Los servicios también representan un gran negocio de exportación: las exportaciones de servicios por 560 mil millones de dólares en 2010 es una de las pocas áreas en las que Estados Unidos tuvo un superávit comercial.<sup>2</sup>

**FIGURA 12-1**

Ahora, los servicios son una parte más grande del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos en comparación con los bienes.



<sup>2</sup>"Gross Domestic Product: Fourth Quarter and Annual 2010", comunicado de prensa, Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, 25 de febrero de 2011; "International Trade Statistics 2010", World Trade Organization, p. 3; "Table 2. Employment by Major Industry Sector, 1998, 2008, and Projected 2018", Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 11 de diciembre de 2009; "Table 1.1.5. Gross Domestic Product", Bureau of Economic Analysis, National Income and Product Accounts Table, 25 de febrero de 2011.



El crecimiento de este sector es el resultado de una creciente demanda de estos servicios que estaban disponibles en el pasado y un aumento en el interés por servicios nuevos. Por ejemplo, los servicios de conserjería se han vuelto populares en hoteles, como Breakers en Palm Beach, Florida, que tiene un personal de 11 conserjes, y Ritz-Carlton, que ofrece conserjes especializados en apoyo tecnológico, compras y atención médica. Fuera de la industria hotelera, One Concierge ofrece a individuos y corporaciones viajes en aviones privados, alquiler de yates e incluso servicios de planificación de eventos en 110 países de todo el mundo. Los servicios de conserjería están disponibles incluso para las necesidades de la vida diaria. Ace Concierge ofrece programa de mantenimiento automotriz, recolección y entrega de prendas para limpieza en seco, paseo al perro ¡e incluso compra de alimentos y regalos! Entre otros servicios nuevos, están The Luggage Club, que entrega equipaje a domicilio desde y hacia 220 países; Virgin Galactic, que ofrece viajes privados al espacio; y Spoon Cloud Gaming, que ofrece 200 juegos de mesa sobre demanda mediante tecnologías de computación de nube. Estas empresas y otras muchas similares son ejemplos de servicios imaginativos que jugarán un papel en nuestra economía del futuro.<sup>3</sup>

## Las cuatro I de los servicios

Los servicios tienen cuatro elementos únicos: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. Estos cuatro elementos se denominan las **cuatro I de los servicios**.

**Intangibilidad** Los servicios son intangibles; es decir, no pueden sujetarse, tocarse o verse antes de la decisión de compra. En contraste, antes de adquirir un producto tradicional, el consumidor puede tocar una caja de detergente para ropa, darle un puntapié al neumático de un automóvil o probar un nuevo cereal para el desayuno. Debido a que los servicios tienden a ser una acción en vez de un objeto, resulta mucho más difícil para los consumidores evaluarlos. Para ayudarlos a evaluar y comparar servicios, los prestadores de éstos tratan de hacerlos tangibles o de demostrar los beneficios de su uso.

El anuncio de Singapore Airlines muestra viajeros en los nuevos asientos de las aerolíneas y también hace hincapié en otros beneficios tangibles. American Express proporciona ventajas intangibles, ofreciendo a sus miembros ganar puntos para compras de boletos de avión, aparatos electrónicos y regalos mediante su programa Membership Rewards.

**Inconsistencia** Es difícil desarrollar, fijar el precio, promover y entregar servicios porque su calidad suele ser inconsistente. Como los servicios dependen de las personas que los proporcionan, su calidad varía según las capacidades y desempeño cotidiano en el trabajo de estas

¿Por qué muchos servicios hacen hincapié en sus beneficios tangibles? La respuesta aparece en el texto.

**Singapore Airlines**  
[www.singaporeair.com](http://www.singaporeair.com)

**American Express Co.**  
[www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com)



<sup>3</sup>“One Concierge Announces Partnership with Paramount Business Jets”, *American Consumer News*, 4 de marzo de 2011; “Spoon Launches Cloud Gaming Service”, *Business Wire*, 2 de marzo de 2011; el sitio web de The Breakers Palm Beach. [www.thebreakers.com](http://www.thebreakers.com) (consultado el 15 de marzo de 2011).

personas. La inconsistencia es un problema mucho más grave en los servicios que en los bienes tangibles. Los productos tangibles pueden ser buenos o malos en función de la calidad, pero con las líneas modernas de producción, esta por lo menos es uniforme. El equipo de beisbol Phillies de Filadelfia puede tener una gran tarde de bateo y *picheo* y ser candidato a ganar el campeonato de su liga, pero al día siguiente puede perder por 10 carreras. O una soprano de la Ópera Metropolitana de Nueva York puede tener un terrible resfriado y tener una mala interpretación. Ya sea que el servicio suponga asesoría fiscal en H&R Block o relaciones con los huéspedes en el Ritz-Carlton, las organizaciones intentan reducir la inconsistencia mediante la estandarización y la capacitación.<sup>4</sup>

**Inseparabilidad** Una tercera diferencia entre los servicios y los bienes, que se relaciona con los problemas de inconsistencia, es la inseparabilidad. En la mayoría de los casos, el consumidor no puede separar (y de hecho no lo hace) al prestador del servicio del servicio mismo. Por ejemplo, para recibir educación, una persona puede asistir a una universidad. Tal vez la calidad de la educación sea alta, pero si el estudiante tiene dificultades para interactuar con los profesores, si considera que los servicios de orientación son deficientes o si no recibe asistencia adecuada en el uso de la biblioteca o de las computadoras, es posible que se sienta insatisfecho con la experiencia educativa. Las evaluaciones que los estudiantes realizan de su educación estarán influidas sobre todo por la idea que tengan de sus instructores, consejeros, bibliotecarios y otros empleados de la universidad. El recordatorio de Allstate de que “está en buenas manos” hace hincapié en la importancia de sus agentes.

El grado de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio depende de la medida en la que el consumidor debe estar presente para recibir el servicio. Algunos servicios, como el corte de cabello, las lecciones de golf, los diagnósticos médicos y el servicio de alimentos, requieren que el consumidor participe en la entrega de estos. Otros, como la reparación de automóviles, la tintorería y la eliminación de desechos, procesan objetos tangibles con menor participación del consumidor. Por último, servicios como los de banca, consultoría, educación y seguros ahora se proporcionan en forma electrónica y no suelen requerir interacción personal con los consumidores.<sup>5</sup> Incluso las farmacias podrían automatizarse pronto para compradores que estén dispuestos a proporcionar un escaneo de su huella digital. Aunque este enfoque puede crear valor para los consumidores, una desventaja de algunas *tecnologías de auto-servicio*, como cajeros automáticos, estaciones de escaneo en supermercados y bombas de autoservicio en gasolineras, es que se perciben como impersonales.<sup>6</sup>

Las personas desempeñan una función importante en la entrega de muchos servicios. Gran cantidad de anuncios de servicios enfatizan el elemento personal en la oferta.

**Merryll Lynch**

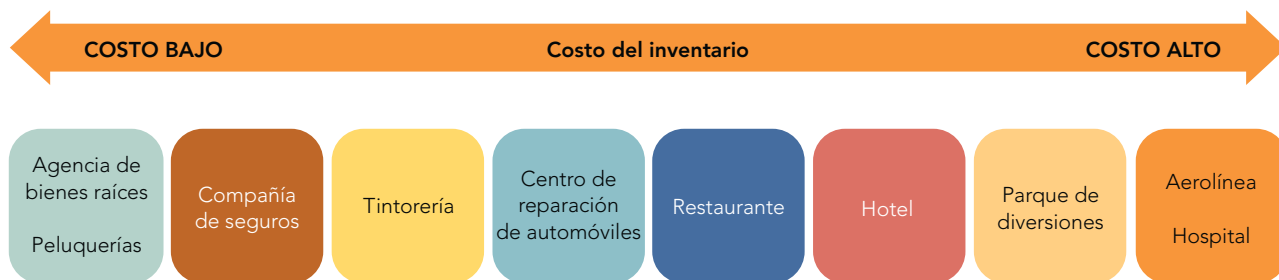
[www.wealthmanagement.ml.com](http://www.wealthmanagement.ml.com)



<sup>4</sup> Janet R. McColl-Kennedy y Tina White, “Service Provider Training Programs at Odds with Customer Requirements in Five Star Hotels”, *Journal of Services Marketing*, 11, núm. 4, 1997, pp. 249-264; Ellyn A. McColgan, “How Fidelity Invests in Service Professionals”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1997, pp. 137-143; Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1990, pp. 105-111.

<sup>5</sup> Christopher Lovelock y Event Gummeson, “Whither Services Marketing?”, *Journal of Services Research* 7, agosto de 2004, pp. 20-41; Christopher H. Lovelock y George S. Yip, “Developing Global Strategies for Service Businesses”, *California Management Review*, invierno de 1996, pp. 64-86.

<sup>6</sup> Alana Semuels, “Self-Service Machines Replacing Retail Workers”, *The Star-Ledger*, 13 de marzo de 2011, p. 1; Zhen Zhu, Cheryl Nakata y K. Sivakumar, “Self-Service Technology Effectiveness: The Role of Design Features and Individual Traits”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, invierno de 2007, pp. 492-506; Lawrence F. Cunningham, Clifford E. Young y James Gerlach, “A Comparison of Consumer Views of Traditional Services and Self-Service Technologies”, *Journal of Services Marketing* 1, 2009, pp. 11-23.



**FIGURA 12-2**

Los precios de los servicios de manejo de un inventario dependen del costo de los empleados y del equipo.

**Inventario** El inventario de los servicios es diferente del de los bienes. Hay problemas con los inventarios de bienes porque muchos productos son perecederos y también por los costos asociados con el manejo de inventarios. En el caso de los servicios, los costos por manejo de inventario son más subjetivos y se relacionan con la **capacidad ociosa de producción**, que existe cuando el proveedor del servicio está disponible pero no hay demanda. El costo de inventario de un servicio es el que se paga a la persona que lo proporciona junto con el uso del equipo necesario. Si se le paga a un médico por atender pacientes, pero nadie programa una cita, el salario fijo del médico ocioso es un costo elevado de manejo de inventario. Sin embargo, en algunas empresas de servicios, el proveedor trabaja por comisión (como el corredor de Merrill Lynch) o es empleado de tiempo parcial (un empleado en Macy's). En estas empresas, los costos por manejo de inventarios pueden ser mucho menores o inexistentes porque la capacidad ociosa de producción se reduce si disminuyen las horas o si no hay salarios por pagar gracias al sistema de pagos por comisión. La [figura 12-2](#) presenta una escala de costos de manejo de inventarios representada en el extremo superior por las aerolíneas y los hospitales y en el extremo inferior por las agencias de bienes raíces y las peluquerías. Los costos de manejo de inventarios de las aerolíneas son elevados debido a los altos salarios de los pilotos y porque el equipo es muy costoso. En contraste, las agencias de bienes raíces y las peluquerías tienen empleados que trabajan por comisión y necesitan equipo muy barato para realizar sus labores. Una razón por la que los proveedores de servicios deben mantener la capacidad de producción es la importancia que tiene el tiempo para los clientes actuales.

### Continuidad del servicio

Las cuatro I diferencian los servicios de los bienes en la mayoría de los casos, pero muchas empresas no se basan con claridad en servicios o en bienes. ¿HP es una compañía de computadoras o de servicios? Aunque fabrica computadoras, impresoras y otros productos, más de la mitad de sus empleados trabajan en la división de servicios y ofrecen integración de sistemas, conexión de redes, consultoría, capacitación y asistencia técnica acerca de sus productos.<sup>7</sup> En el análisis de lo que las empresas llevan al mercado, hay un rango que va de lo tangible a lo intangible, o de ofertas dominadas por los bienes a ofertas dominadas por los servicios, rango que se llama **continuidad del servicio** ([figura 12-3](#) de la página siguiente).

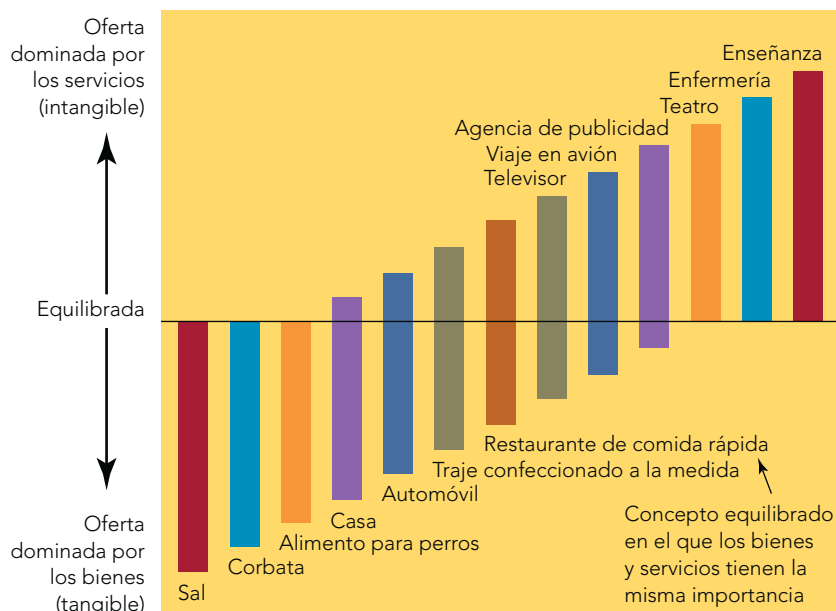
Actividades como la enseñanza, la enfermería y el teatro se basan en el servicio; y la intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario son factores importantes en su marketing. La sal, las corbatas y el alimento para perros son bienes tangibles y los problemas representados por las cuatro I no son pertinentes en su marketing. Sin embargo, algunas empresas tienen una combinación de factores de servicios intangibles y de bienes tangibles. Un sastre proporciona un servicio pero también un bien: el traje terminado. Un componente valioso del servicio es el grado de amabilidad, cortesía y atención que el sastre demuestra al cliente, mientras que una parte del producto es que el traje le quede bien al consumidor. Como se ilustra en la [figura 12-3](#), en un restaurante de comida rápida casi la mitad está compuesta por bienes tangibles (la comida) y la otra por servicios intangibles (cortesía, limpieza, rapidez, comodidad).

Para muchas empresas actuales, es útil distinguir entre su producto principal, ya sea un bien o un servicio, y los servicios complementarios. La oferta de un servicio principal, por ejemplo, una cuenta bancaria, también tiene servicios complementarios, como la asistencia en depósitos, estacionamiento o ventanilla para atender a los clientes en su automóvil, cajeros automáticos y estados de cuenta mensuales. Con frecuencia, los servicios complementarios permiten a los proveedores de servicios diferenciar sus ofertas de las que brinda la competencia y agregar valor

<sup>7</sup>“HP to Invest \$1 Billion to Launch New Era of Enterprise Services”, *Business Wire*, 1 de junio de 2010.

**FIGURA 12-3**

La continuidad del servicio muestra cómo varían las ofertas en su equilibrio de bienes y servicios.



para los consumidores. Aunque hay muchos posibles servicios complementarios, las categorías fundamentales de estos incluyen: consultoría, finanzas, levantamiento de pedidos, facturación y actualizaciones.<sup>8</sup>

### Clasificación de los servicios

En este libro, las organizaciones, las técnicas y los conceptos de marketing se clasifican de modo que se muestren sus diferencias y semejanzas en una estructura clara. Los servicios también se clasifican de varias maneras, dependiendo de: 1) si se entregan por personas o por equipos, 2) si las organizaciones que los otorgan son lucrativas o no lucrativas y 3) si son patrocinados o no por el gobierno.

**Entrega por personas o por equipos** Como se ve en la figura 12-4, muchas empresas ofrecen servicios. Los servicios profesionales incluyen a las empresas de consultoría en administración, como Booz, Allen & Hamilton o Accenture. Se requiere mano de obra calificada para ofrecer servicios como la reparación de aparatos electrodomésticos en Sears o el servicio de banquetes en Sheraton. La mano de obra no calificada, como la que emplea Brinks para la seguridad en sus tiendas, también es un servicio proporcionado por personas.

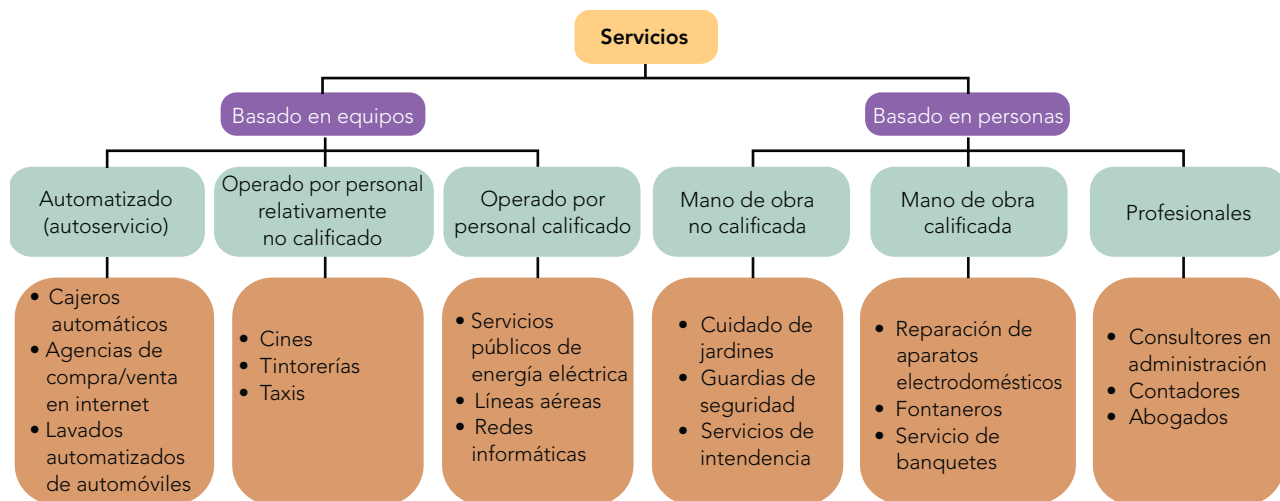
Los servicios cuya prestación se basa en equipos no tienen los problemas de marketing que plantea la inconsistencia porque no hay personas que intervienen en su otorgamiento. Por ejemplo, las compañías de luz proporcionan el servicio sin tener contacto personal frecuente con los clientes. Los cines cuentan con operarios de proyectores que los asistentes a la sala nunca ven. Y un creciente número de clientes usa las tecnologías de autoservicio, como el autocobro de Home Depot, el autorregistro en un vuelo de Southwest Airlines y el servicio de compraventa de valores vía internet que ofrece Schwab, sin que el consumidor tenga que interactuar con ningún empleado.<sup>9</sup>

**Organizaciones lucrativas o no lucrativas** Muchas organizaciones que prestan servicios también se distinguen, por su condición fiscal, como organizaciones sin fines de lucro. En contraste con las *organizaciones lucrativas*, los excedentes de ingresos sobre gastos de las *organizaciones sin fines de lucro* no son gravados ni se distribuyen entre los accionistas. Cuando hay un excedente de ingresos, el dinero se reintegra a la tesorería de la organización.

<sup>8</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Services Marketing*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ; Pearson Prentice-Hall, 2007), p. 15.

<sup>9</sup> Suzanne C. Makarem, Susan M. Mudambi, Jeffrey S. Podoshen, "Satisfaction in Technology-Enabled Service Encounters", *The Journal of Services Marketing* 3, 2009, p. 134; Peter C. Honebein y Roy F. Cammarano, "Customers at Work: Self-Service Customers Can Reduce Costs and Become Cocreators of Value", *Marketing Management*, enero-febrero de 2006, pp. 26-31; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree y Mary Jo Bittner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, julio de 2000, pp. 50-64.





**FIGURA 12-4**

Los servicios se clasifican según la forma en la que se proporcionan: basado en equipos o en personas.

para permitir la continuidad del servicio. Con base en la estructura corporativa de la organización no lucrativa, esta puede pagar impuestos sobre los activos generadores de ingresos que no se relacionen de manera directa con su misión principal. Hoy, las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos tienen gastos por 1.77 billones de dólares y representan 8% de todos los sueldos y salarios.<sup>10</sup>

United Way, Greenpeace, Outward Bound, The Salvation Army y The Nature Conservancy son organizaciones no lucrativas. Desde el punto de vista histórico, ciertas ideas falsas han limitado el uso de prácticas de marketing por parte de estas entidades.<sup>11</sup> Sin embargo, en los últimos años, las organizaciones sin fines de lucro, como hospitales, universidades y museos, han recurrido al marketing para elevar sus ingresos. La Cruz Roja estadounidense es un buen ejemplo de ello. Con el fin de aumentar su base de donadores de sangre, hace poco contrató una agencia de publicidad para crear una campaña que incluyera publicidad, marketing directo, relaciones públicas y administración de las relaciones con el cliente. Se contrató otra agencia para que se enfocara en aumentar el conocimiento en las comunidades hispanas mediante murales exteriores. Otras actividades promocionales incluyen una campaña llamada Red Cross Racing, que tiene por objetivo alcanzar 75 millones de aficionados de NASCAR en todo el país, y National Celebrity Cabinet, que en la actualidad incluye a Miley Cyrus, Pierce Brosnan, Heidi Klum, Eli Manning y Patti LaBelle. Recientemente, la American Marketing Association Foundation (Fundación de la Asociación Americana de Marketing) seleccionó a Eric Overman como el merecedor del Premio al Mercadólogo no Lucrativo del Año por su innovadora campaña en línea y en redes sociales para Operation Smile, que causó un aumento

Las organizaciones de servicios no lucrativas a menudo se anuncian para lograr sus objetivos.

**American Red Cross**  
[www.redcross.org](http://www.redcross.org)

**The Nature Conservancy**  
[www.nature.org](http://www.nature.org)



<sup>10</sup> "Registered Nonprofit Organizations by Level of Total Revenue", National Center for Charitable Statistics, <http://nccsdataweb/urban.org>, noviembre de 2010.

<sup>11</sup> Don Knapp, "Ten Nonprofit Myths-and How to Debunk Them", *Nonprofit World*, septiembre-octubre de 2010, pp. 12-14; Jessi Hempl, "Selling a Cause? Better Make it Pop", *BusinessWeek*, 13 de febrero de 2006, p. 75.

# Temas de marketing > > > > > > > tecnología

## El marketing social es una obligación para las organizaciones no lucrativas

### QR 12-2 Komen for the Cure Video



social y hacia las redes sociales para involucrar a donantes potenciales.

La organización Susan G. Komen for the Cure es una de las más exitosas al usar nuevos enfoques. Además de sus caminatas y carreras ya familiares, la fundación Komen usa Facebook, Twitter, YouTube y Flickr para promover su causa y sus actividades a fin de recaudar fondos. Su nueva fragancia, Promise me, por ejemplo, se promueve en los sitios de redes sociales. Hace poco llevó a cabo una campaña para donaciones por teléfono, "Text for the cure", en la que pedía a los socios de la fundación enviar mensajes de texto para recaudar fondos. El éxito de las acciones de marketing de la organización Komen le permitió recaudar e invertir más de 1.5 mil millones de dólares en investigación de cáncer de seno y en programas sociales para la comunidad.

La Cruz Roja estadounidense también adoptó herramientas de marketing social. Para reducir el pánico y promover medidas de prevención durante la crisis de influenza H1N1, usó Facebook, Twitter y correos electrónicos a fin de recordar a los grupos étnicos objetivo que se lavaran las manos cada dos horas. De igual forma, cuando ocurrió el sismo en Haití, las personas que deseaban ayudar podían mandar el texto HAITI al 90999 y se les hacía un cargo de 10 dólares a su cuenta de

teléfono. Esta campaña texto-para-donar recaudó más de 32 millones de dólares. El éxito de estas campañas proporcionó la experiencia necesaria para poner en práctica herramientas inmediatas de donación, recolección de sangre y comunicación, inmediatamente después del desastre por el sismo de Japón y el tsunami del Pacífico.

Las organizaciones no lucrativas deben seguir los mismos principios que usan los negocios para involucrar a las personas mediante las redes sociales. Primero, deben entender lo que motiva a las personas a involucrarse en las causas. Por lo general, una de las razones más importantes es sentir que están haciendo algo, aun si ese algo es tan simple como dar un "me gusta" en Facebook. Segundo, las organizaciones no lucrativas necesitan ser creativas con las redes sociales, que permiten el uso de fotos digitales, videos y habilidades de juego. Como explica Jamie Henn, director de comunicaciones de 350.org: "al usar imágenes y video hemos podido transmitir historias con impacto emocional". Por último, las campañas no lucrativas deberían permitir compartir la información. March of Dimes, por ejemplo, creó un foro en línea en donde las personas pueden compartir historias, y ahora tiene un promedio de 8 100 publicaciones cada mes.

Las campañas de marketing social y las redes sociales ofrecen a las organizaciones no lucrativas herramientas muy eficaces para involucrar a sus miembros, aficionados, amigos y público en general. Mientras crece el número de historias exitosas, es importante recordar que debe tenerse una meta y medir el progreso hacia ella. En general, las tasas de participación, donaciones, número de textos, publicaciones en un blog y otras dimensiones de eficacia contribuyen a la percepción de la marca!



UPS ha adoptado muchas actividades de marketing.

de 30% en donaciones.<sup>12</sup> Lea la sección "Temas de marketing" para aprender acerca de las actividades de marketing social de otras organizaciones no lucrativas, incluidas las de la fundación Susan G. Komen for the Cure y las de March of Dimes.<sup>13</sup>

**Patrocinios gubernamentales** Una tercera manera de clasificar los servicios se basa en si están patrocinados por el gobierno. Aunque no existe la propiedad directa y se trata de organizaciones no lucrativas, los gobiernos en los niveles federal, estatal y local prestan una amplia gama de servicios. El Servicio Postal de Estados Unidos, por

<sup>12</sup>"AMA, AMAF Honor Nonprofit Marketers of 2009", *Marketing News*, 30 de agosto de 2009, p. 6; "Red Cross Hires the Bravo Group", *PR Week*, 1 de septiembre de 2008, p. 2; "NASCAR Driver Greg Biffle in Race for Blood Donations", *PR Newswire*, 4 de noviembre de 2008; "American Red Cross National Celebrity Cabinet Members", sitio web de la American Red Cross, <http://redcross.org/portal/site/en> (consultado el 8 de abril de 2009).

<sup>13</sup>Pete Born, "Komen Foundation to Launch Fragrance", *Women's Wear Daily*, 3 de enero de 2011, p. 4; "Telescope Inc. and Susan G. Komen for the Cure Los Angeles Count Join Forces to 'Text for the Cure'", *PR Newswire*, 15 de diciembre de 2010; Sandra Block, "Charities Expect Not-So-Generous Giving Season", *USA Today*, 3 de noviembre de 2009, p. 1B; Ann Marie Kerwin, "How to Get the Social-Media Generation behind Your Cause", *Advertising Age*, 28 de junio de 2010, p. 8; "American Red Cross Responds to Japan Earthquake and Pacific Tsunami", *PR Newswire*, 11 de marzo de 2011; Michael Bush, "Red Cross Delivers Real Mobile Results for a Real Emergency", *Advertising Age*, 22 de febrero de 2010, p. 38; Susan Kinzie, "Texts and Tweets Speed Donations for Haiti", *The Washington Post*, 15 de enero de 2010, p. A9; Piet Levy, "The Year in Review", *Marketing News*, 30 de diciembre de 2010, p. 18; Laurel Wentz, "Hispanic Creative Advertising Awards", *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 36; Maureen West, "How Nonprofits Can Use Social Media to Spark Change", *The Chronicle of Philanthropy*, 20 de febrero de 2011.

ejemplo, ha adoptado muchas actividades de marketing. Los ingresos del correo de primera clase han disminuido porque los clientes utilizan más internet para enviar correo electrónico, pagar facturas y declarar impuestos. No obstante, en vez de combatir esta tendencia, el Servicio Postal incorporó internet. Su sitio web, [www.usps.com](http://www.usps.com), permite a los clientes comprar estampillas, organizar envíos y administrar sus listas de correo en línea. Además, sus nuevas cajas de envío postal están diseñadas en un tamaño que satisface las necesidades de los clientes de comprar en línea y ofrece tarjetas de felicitación con un código de barras de estampilla postal prepagada, gracias a un acuerdo con Hallmark Cards Inc. Las empresas pueden incluso comprar estampillas con su logotipo y marca. Las actividades de marketing del servicio postal están diseñadas para permitirle competir con UPS, FedEx, DHL y servicios de correos extranjeros en el negocio mundial de entrega de paquetes. Por último, usted puede haber notado que muchas oficinas postales ahora son también tiendas minoristas que venden estampillas coleccionables, sudaderas Pony Express ¡e incluso corbatas!<sup>14</sup>

### repaso de conceptos

1. ¿Cuáles son las cuatro I de los servicios?
2. Para eliminar las inconsistencias en los servicios, las organizaciones dependen de \_\_\_\_\_ y de \_\_\_\_\_.
3. ¿Los costos de manejo de inventario de una empresa de contabilidad con contadores públicos titulados serían: a) altos, b) bajos, c) inexistentes?

## CÓMO COMPRAN SERVICIOS LOS CONSUMIDORES

OA3

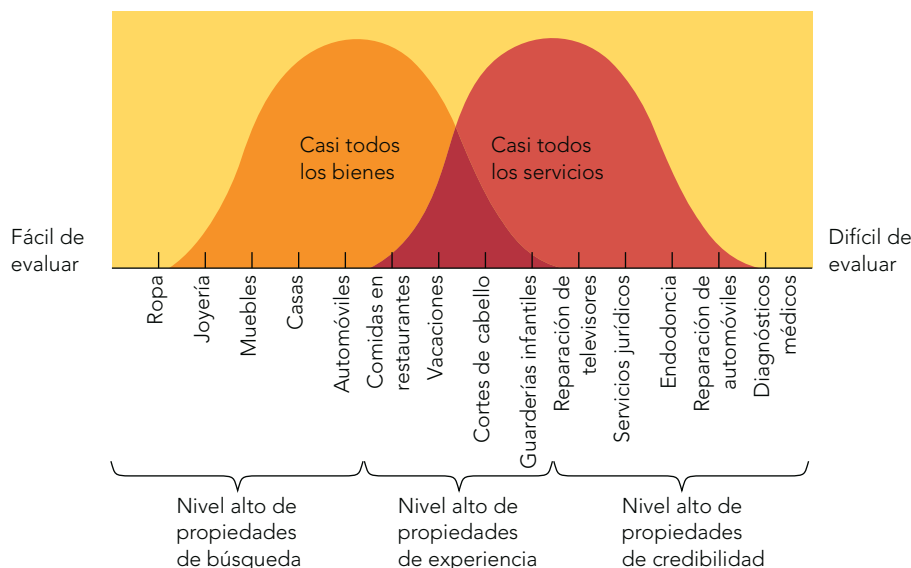
Universidades, hospitales, hoteles y hasta las organizaciones de beneficencia enfrentan un entorno cada vez más competitivo. Las organizaciones de servicios exitosas, como las empresas prósperas orientadas a los productos, deben entender cómo toma el consumidor la decisión de comprar un servicio, cómo evalúa la calidad y las maneras en las que una compañía puede presentar una ventaja diferencial con respecto a las ofertas de la competencia.

### Proceso de compra

Muchos aspectos de los servicios afectan la evaluación de la compra que realiza el consumidor. Debido a que los servicios no pueden exhibirse, demostrarse o ilustrarse, los consumidores no pueden hacer una evaluación de todas sus características previamente a la compra.<sup>15</sup> Asimismo, como los proveedores pueden variar en la entrega de un servicio, la evaluación de este puede cambiar con cada compra. En la [figura 12-5](#) puede verse cómo los consumidores juzgan los

**FIGURA 12-5**

Los consumidores emplean las propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad para evaluar servicios.



<sup>14</sup>“Hallmark and the U.S. Postal Service Launch Postage-Paid Greeting Cards”, *PR Newswire*, 17 de febrero de 2011; “Postal Service Begins 2011 with Loss in First Quarter, Recession Eases, but First-Class Mail Volume Continues to Decline”, *States News Service*, 9 de febrero de 2011; Diane C. Lade, “Postal Service Learns to Love the Internet”, *South Florida Sun-Sentinel*, 15 de marzo de 2007.

<sup>15</sup>Keith B. Murray, “A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities”, *Journal of Marketing*, enero de 1991, pp. 10–25.

diferentes tipos de bienes y servicios. Los bienes tangibles, como ropa, joyería y muebles, tienen propiedades de *búsqueda*, tales como color, tamaño y estilo, que pueden determinarse antes de la adquisición. Los servicios, como los restaurantes y guarderías infantiles, tienen propiedades de *experiencia* que solo pueden discernirse después de la compra o durante el consumo. Por último, los servicios proporcionados por profesionales especializados, como los diagnósticos médicos y la asesoría jurídica, tienen propiedades de *credibilidad* o características que tal vez le resulten imposible de evaluar al consumidor, incluso después de la compra y el consumo.<sup>16</sup> Para reducir la incertidumbre creada por estas propiedades, los consumidores de servicios recurren durante el proceso de decisión de compra a fuentes personales de información, como adoptadores tempranos, líderes de opinión y miembros de grupos de referencia.<sup>17</sup> La Mayo Clinic emplea un método organizado y explícito, llamado “administración de evidencias”, para presentar a los clientes una evidencia concreta y convincente de sus fortalezas.<sup>18</sup>

### Evaluación de la calidad del servicio

Una vez que un consumidor prueba un servicio, ¿cómo lo evalúa? Principalmente, al comparar las expectativas sobre una oferta de servicio con la experiencia real que tiene con el mismo.<sup>19</sup> Las diferencias entre las expectativas y la experiencia del consumidor se identifican por medio del **análisis de brechas**. En este tipo de análisis, se pide a los consumidores que evalúen sus expectativas y experiencias con base en dimensiones de la calidad del servicio, como las que se describen en la [figura 12-6](#).<sup>20</sup> Las comunicaciones verbales, las necesidades personales, las experiencias previas y las actividades promocionales influyen en las expectativas, mientras que

**FIGURA 12-6**  
Hay cinco dimensiones de la calidad del servicio.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PODRÍAN FORMULAR LOS CLIENTES DE AEROLÍNEAS
Confiabilidad	Capacidad para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y precisa.	¿Saldrá a tiempo mi vuelo?
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.	¿El avión, la puerta de salida y el área de equipaje están limpios?
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.	¿Los asistentes de vuelo están dispuestos a responder mis preguntas?
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.	¿Los empleados del mostrador de boletos, los asistentes de vuelo y los pilotos conocen bien su trabajo?
Empatía	Amabilidad; se proporciona atención individualizada a los clientes.	¿Los empleados determinan si tengo necesidades especiales de asiento, comidas, equipaje, transferencia o reservaciones?

<sup>16</sup> Dawn Iacobucci, “An Empirical Examination of Some Basic Tenets in Services: Goods-Services Continuum”, e *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 1, Teresa Swartz, David E. Bowen y Stephen W. Brown, eds. (Greenwich, CT: JAI Press), pp. 23-52; Valerie A. Zeithaml, “How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods y Services”, en *Marketing of Services*, James H. Donnelly y William R. George, eds. (Chicago: American Marketing Association, 1981).

<sup>17</sup> Michael J. Dorsch, Stephen J. Grove y William Darden, “Consumer Intentions to Use a Service Category”, *Journal of Services Marketing* 2, 2000, pp. 92-117; Murray, “A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities”, *Journal of Marketing*, enero de 1991, pp. 10-25.

<sup>18</sup> Leonard L. Berry y Neeli Bendapudi, “Clueing in Customers”, *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 100-106.

<sup>19</sup> John Ozment y Edward Morash, “The Augmented Service Offering for Perceived y Actual Service Quality”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño de 1994, pp. 352-363.

<sup>20</sup> A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml y Leonard L. Berry, “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of Marketing*, enero de 1994, pp. 111-124; Leonard L. Berry, *On Great Service* (Nueva York: Free Press, 1995).



# Actividades en línea

## ¿Cómo vigila una falla en el servicio? ¡Mediante el monitoreo de medios!

Solo entre 5 y 10% de los clientes insatisfechos presentan una queja; los demás cambian de empresa o hacen comentarios negativos con otras personas. Cada vez más, el foro para los comentarios personales está en las redes sociales, disponibles ahora para todos los consumidores. Domino's Pizza, por ejemplo, descubrió que un video de dos de sus empleados, poco recomendable para la empresa, fue visto casi un millón de veces en YouTube en tan solo dos días. Las empresas pueden seguir las percepciones del público al monitorear imágenes en Google y buscar videos en Youtube. También pueden buscar comentarios de los consumidores en páginas de internet como [www.blogsearch.google.com](http://www.blogsearch.google.com) y [www.technorati.com](http://www.technorati.com). Asimismo,

existen servicios de internet, como [www.buzzlogic.com](http://www.buzzlogic.com) y [www.reputationdefender.com](http://www.reputationdefender.com), disponibles para monitorear blogs, e incluso empresas de monitoreo de medios generales están al pendiente de consumidores insatisfechos que se expresan en Twitter. La mayor parte de los expertos en relaciones públicas concuerdan en que es mejor responder, en lugar de ignorar, los comentarios en internet. Domino's dio a conocer su posición ante el suceso en YouTube y creó una cuenta de Twitter para contrarrestar la mala publicidad y responder las preguntas del público. Para averiguar lo que los consumidores dicen de sus marcas favoritas, ¡intente su propia investigación de medios!

las experiencias reales están determinadas por la manera en la que una organización entrega su servicio.<sup>21</sup> La importancia relativa de las diversas dimensiones de la calidad del servicio varía de acuerdo con el tipo de servicio.<sup>22</sup> ¿Qué ocurre cuando alguien se siente insatisfecho y se queja? Estudios recientes relacionados con el tema sugieren que los clientes que experimentan una “falla del servicio” aumentan su satisfacción si el prestador del servicio realiza un esfuerzo de recuperación para hacer un servicio satisfactorio, aunque quizá no intente volver a comprar. Además, los prestadores de servicios pueden aumentar la satisfacción de los clientes si permiten que éstos elijan entre diferentes opciones de recuperación.<sup>23</sup> Consulte en la sección “Actividades en línea” para conocer ideas sobre cómo vigilar las fallas de un servicio.<sup>24</sup>

### Contacto con el cliente y marketing de relaciones

Los clientes juzgan los servicios con base en la secuencia completa de pasos que conforman el proceso del servicio. Para centrarse en estos pasos o “encuentros con el servicio”, las empresas pueden realizar una **auditoría de contacto con el cliente**, que es un flujograma de los puntos de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio.<sup>25</sup> Esto es muy importante en los servicios donde hay un alto grado de contacto con el público, como hoteles, instituciones educativas y agencias de alquiler de automóviles. La [figura 12-7](#) representa una auditoría de contacto con el cliente para alquilar un automóvil en Hertz. Las interacciones identificadas en una auditoría de contacto con el cliente suelen servir de base para establecer relaciones con los clientes. Investigaciones recientes sugieren que la autenticidad y la sinceridad de las interacciones afectan el éxito de las relaciones.<sup>26</sup>

OA4

<sup>21</sup> Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (Nueva York: Free Press, 1990); Stephen W. Brown y Teresa Swartz, “A Gap Analysis of Professional Service Quality”, *Journal of Marketing*, abril de 1989, pp. 92-98.

<sup>22</sup> Amy Ostrom y Dawn Iacobucci, “Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services”, *Journal of Marketing*, enero de 1995, pp. 17-28; J. Joseph Cronin, Jr. y Steven A. Taylor, “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, julio de 1992, pp. 55-68.

<sup>23</sup> Anna S. Mattila, “Do Women Like Option More than Men? An Examination in the Context of Service Recovery”, *Journal of Services Marketing*, 2010(7), pp. 499-508; Leslie M. Fine, “Service Marketing”, *Business Horizons*, mayo-junio de 2008, pp. 163-168; James G. Maxham III y Richard G. Netermeyer, “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts”, *Journal of Marketing*, octubre de 2002, pp. 57-71.

<sup>24</sup> Charles Enman, “Social Media Monitoring Firm is Looking to Hire”, *The Daily Gleaner*, 8 de marzo de 2011, p. D1; Deborah Stead, “An Unwelcome Delivery”, *BusinessWeek*, 4 de mayo de 2009, p. 15; “Weblogs, Videologs”, *Marketing News*, 15 de enero de 2007, p. 21; Michelle Conlin, “Nastiness Online Can Erupt and Go Global Overnight and ‘No Comment’ Doesn’t Cut it Anymore”, *BusinessWeek*, 16 de abril de 2007, p. 54.

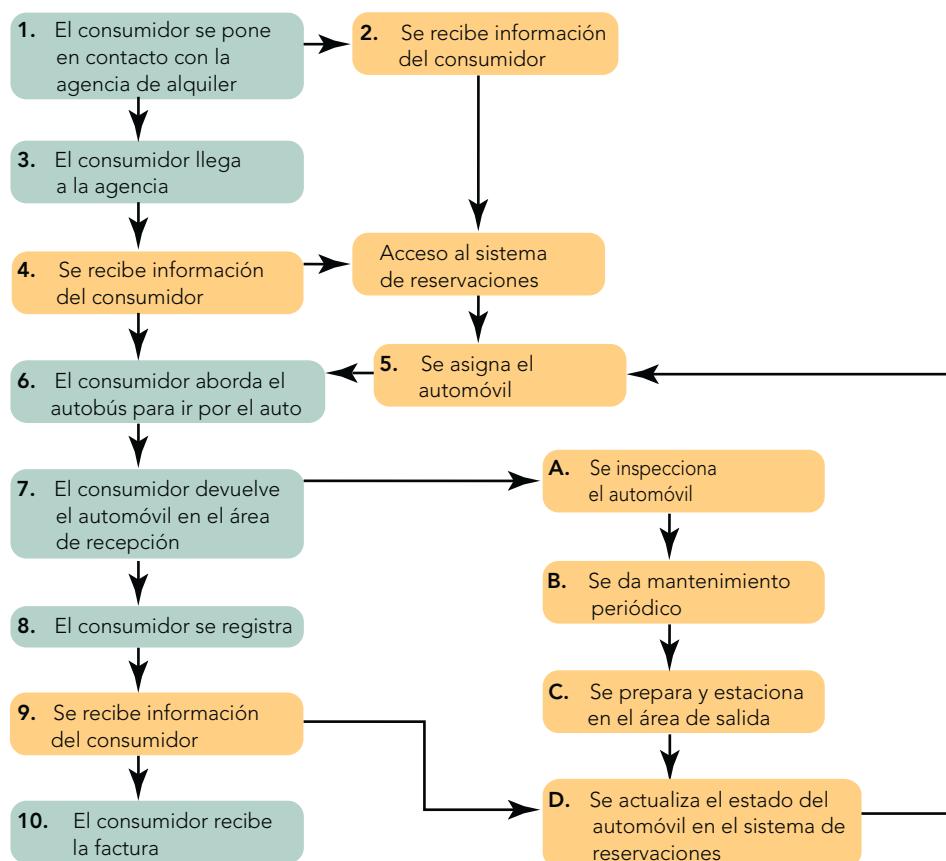
<sup>25</sup> Vicki Clift, “Everyone Needs Service Flow Charting”, *Marketing News*, 23 de octubre de 1995, pp. 41, 43; Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms y Mary Stanfield Tetreault, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing*, enero de 1990, pp. 71-84; Eberhard Scheuing, “Conducting Customer Service Audits”, *Journal of Consumer Marketing*, verano de 1989, pp. 35-41; W. Earl Susser, R. Paul Olsen y D. Daryl Wyckoff, *Management of Service Operations*, Boston: Allyn & Bacon, 1978.

<sup>26</sup> Thorsten Hennig-Thurau, Marcus Groth, Michael Paul y Dwayne D. Gremier, “Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships”, *Journal of Marketing*, julio de 2006, pp. 58-73.

**FIGURA 12-7**

Auditoría de contacto con el consumidor para el alquiler de un automóvil (los recuadros verdes indican actividad del cliente).

**The Hertz Corporation**  
www.hertz.com



### Actividades que realiza un consumidor para alquilar un automóvil

1) Un consumidor decide alquilar un automóvil y 2) se pone en contacto con la empresa de alquiler (figura 12-7). Un representante de atención a consumidores recibe la información y 3) verifica la disponibilidad del automóvil en la ubicación deseada. Cuando el consumidor llega al establecimiento de alquiler, 4) ingresa nuevamente al sistema de reservación y proporciona información sobre pago, domicilio y licencia para conducir. 5) Se asigna un automóvil al consumidor y 6) este se dirige en autobús al lugar donde recogerá el vehículo. 7) El consumidor regresa al establecimiento de alquiler y 8) se registra. 9) Un representante de servicio al consumidor registra la información relativa al kilometraje, consumo de gasolina y daños. 10) Se imprime la factura.

Cada uno de los pasos enumerados del uno al 10 es un punto de contacto del consumidor en el que los aspectos tangibles del servicio de Hertz son vistos por este. No obstante, en la figura 12-7 también se muestra una serie de pasos enlistados de manera alfabética, de la A a la D, que implican inspección, mantenimiento y preparación del automóvil para el siguiente consumidor y actualización del sistema de reservaciones. Estos pasos son esenciales para proporcionar un automóvil limpio y que funcione bien, pero no son puntos de interacción con el consumidor. Para crear una ventaja en el servicio, Hertz debe generar una ventaja competitiva en la secuencia de interacciones con el consumidor. Por ejemplo, con algunos consumidores, Hertz ha intentado eliminar el paso 4 de su Hertz #1 Club, pidiendo que se exhiba solamente la licencia de conducir para recoger las llaves del vehículo.

### Marketing de relaciones

El contacto entre un proveedor de servicios y un cliente representa un encuentro de servicio que quizás influya en la evaluación de la compra que realiza el consumidor. El número de encuentros en una experiencia de servicio puede variar. Disney, por ejemplo, calcula que un visitante de sus parques tendrá 74 encuentros con sus empleados en una sola visita. Estas reuniones representan oportunidades para establecer lazos sociales, o relaciones, con los clientes. La relación también puede establecerse mediante incentivos a la lealtad, como los programas de viajeros frecuentes de las líneas de aviación. El marketing de relaciones ofrece varios beneficios a los clientes de los servicios, entre otros, continuidad de un solo proveedor, entrega personalizada del servicio, menos tensión gracias al carácter repetitivo del proceso de compra y ausencia de costos de cambio. Estudios recientes indican que en tanto los consumidores de múltiples servicios están interesados en ser “consumidores de relación”,

requieren que este vínculo sea equilibrado en función de lealtad, beneficios y respeto a su privacidad,<sup>27</sup> así como que exista una expectativa más alta de uso futuro del servicio.<sup>28</sup> El entendimiento de las características del servicio que lleven a la repetición de compras puede ayudar a los gerentes de servicios a distribuir sus recursos adecuadamente para actividades de marketing.<sup>29</sup>

## repaso de conceptos

4. ¿Qué diferencia hay entre las propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad?
5. Hertz creó su ventaja diferencial en los puntos de \_\_\_\_\_ en su auditoría de contacto con el consumidor.

## ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING DE LOS SERVICIOS

OA5



American Red Cross

Los logotipos y los nombres de marca ayudan a los consumidores a identificar los servicios.

Así como los aspectos particulares de los servicios exigen cambios en el proceso de compra del consumidor, el proceso de administración del marketing requiere una adaptación especial.<sup>30</sup> Como se vio en capítulos anteriores, la mezcla de marketing tradicional está compuesta por las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. Es importante administrar con cuidado las cuatro P cuando se comercializan servicios. Sin embargo, la naturaleza distintiva de los servicios requiere que los mercadólogos del servicio también administren otras variables en forma eficaz. Muchas organizaciones de marketing de servicios han adoptado el concepto de mezcla de marketing extendido para servicios. Además de las cuatro P, la mezcla de marketing de servicios incluye personas, presentación y proceso: las **siete P de marketing de servicios**.<sup>31</sup>

### Producto (servicio)

Los conceptos del componente de producto de la mezcla de marketing, explicados en los capítulos 10 y 11, se aplican por igual a Cheerios (un bien) y American Express (un servicio). Los gerentes de bienes y servicios deben diseñar el concepto de producto con las características y beneficios que desean los consumidores. Un aspecto importante del concepto de producto es la fijación de marca.

Debido a que los servicios son intangibles y más difíciles de describir, el nombre de la marca y el logotipo de identificación de la organización del servicio son particularmente importantes cuando un consumidor toma una decisión de compra.<sup>32</sup> Por lo tanto, las organizaciones de servicios, como bancos, hoteles, empresas de renta de coches y restaurantes, dependen de las estrategias de marca para distinguirse de las demás en las mentes de los consumidores. Nombres de marca y símbolos sólidos son importantes para los comerciantes de servicios, no solo como un medio de diferenciación, sino también para transmitir una imagen de calidad. A una empresa de servicios con una reputación de marca bien establecida también le será más fácil introducir servicios nuevos que a las marcas sin una reputación sólida.<sup>33</sup>

<sup>27</sup> Leonard L. Berry, "Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño de 1995, pp. 236-245; Mary Jo Bitner, "Building Service Relationships: It's All about Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño de 1995, pp. 246-251; Kevin P. Gwinner, Dwayne D. Gremler y Mary Jo Bitner, "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 1998, pp. 101-114; Susan Fournier, Susan Dobscha y David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1998, pp. 42-51; John V. Petrof, "Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?", *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 1997, pp. 26-31.

<sup>28</sup> Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White y Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing*, enero de 2002, pp. 1-14.

<sup>29</sup> Michael Paul, Thorsten Hennig-Thurau, Dwayne D. Gremler, Kevin P. Gwinner y Caroline Wiertz, "Toward a Theory of Repeat Purchase Drivers for Consumer Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 2009, pp. 215-237.

<sup>30</sup> Thomas S. Gruca, "Defending Service Markets", *Marketing Management* 1, 1994, pp. 31-38; Leonard L. Berry, Jeffrey S. Conant y A. Parasuraman, "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 1991, pp. 255-268.

<sup>31</sup> Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Service Marketing: People Technology Strategy*, 7a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011); Valerie A. Zeithaml, Mary Jo. Bitner y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2009).

<sup>32</sup> Dan R. E. Thomas, "Strategy is Different in Service Businesses", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1978, pp. 158-165.

<sup>33</sup> Sundar G. Bharedwaj, P. Rajan Varadarajan y John Fahy, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, octubre de 1993, pp. 83-99.

Muchos servicios asumen actividades creativas de marca. Los hoteles, por ejemplo, comenzaron a extender sus esfuerzos de posicionamiento a los hogares de los consumidores mediante servicios como *Hotels at Home*, que ofrece la “cama celestial” de Westin, batas de baño del Hilton e incluso obras artísticas en las habitaciones de los clientes del hotel Sheraton para que las compren y usen en su casa. De forma similar, Fairmount Hotels se asoció con Adidas, que provee equipo deportivo para miembros de programas de lealtad, y con BMW, que ofrece bicicletas para la playa para los invitados.<sup>34</sup> Observe los logotipos de esta página para determinar cuán exitosas son algunas empresas en la fijación de marca de su servicio con un nombre y un símbolo.

## Precio

En la industria de los servicios, el *precio* tiene varias denominaciones. En los hospitales hablan de *cargos*; los consultores, abogados, médicos y contadores, de *honorarios*; las líneas aéreas, de *pasajes* y los hoteles, de *tarifas*; y las universidades, de *colegiaturas*. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, los consumidores a menudo perciben el precio como un indicador posible de la calidad del servicio. ¿Espera gran calidad en un restaurante caro? ¿No le inspiraría desconfianza la calidad de una cirugía que costara 100 dólares? En muchos casos hay pocos indicios claros que sirvan de base para juzgar un producto; los consumidores utilizan el precio como un indicador de calidad.<sup>35</sup>

La fijación del precio para un servicio también va más allá de las tareas tradicionales en la fijación del precio de venta. Cuando los consumidores compran un servicio, igualmente consideran costos no monetarios, como los esfuerzos mentales y físicos que se requieren para consumir el servicio. Los mercadólogos de servicios también intentan minimizar el esfuerzo que se requiere para comprar y usar el servicio. La fijación del precio juega asimismo un papel importante en el equilibrio de la demanda del consumidor por los servicios. Muchas empresas de servicio usan el **precio fuera de horas pico**, que consiste en cobrar distintos precios durante diferentes momentos del día o en distintos días de la semana para reflejar las variaciones en la demanda del servicio. Las líneas aéreas ofrecen descuentos para viajar los fines de semana y los cines ofrecen precios de matiné.

## Canal de distribución

El canal de distribución es un factor importante en la creación de la estrategia de marketing de un servicio debido a la inseparabilidad del servicio y el productor. Rara vez los intermediarios participan en la distribución de un servicio; el sitio de distribución y quién proporciona el servicio son los elementos tangibles del servicio. Hasta hace poco tiempo, por lo general los consumidores tenían que ir a la ubicación física del proveedor para contratar el servicio.

Sin embargo, a medida que aumenta la competencia, comienza a reconocerse el valor de una distribución conveniente. Cadenas de peluquerías como Cost Cutters Family Hair Care, oficinas de preparación de declaraciones de impuestos como H&R Block y despachos contables como Ernst & Young usan varios canales de distribución de los servicios. También se emplea la tecnología para ofrecer servicios más allá de la dirección física del proveedor. En la industria bancaria, los clientes de los bancos afiliados al sistema Cirrus pueden tener acceso a cualquiera de los miles de sistemas de cajeros automáticos instalados en todo Estados Unidos. La disponibilidad de la distribución electrónica por internet proporciona cobertura global a los servicios de viajes, educación, entretenimiento y seguros. En la medida en la que la velocidad y la conveniencia cada vez son más importantes para los consumidores cuando seleccionan un proveedor de servicio, las empresas de servicios pueden aprovechar el uso de internet a fin de proporcionar servicios con base 24/7, en tiempo real y a escala mundial. Sin embargo, esta ventaja varía según el tipo de servicio: la tienda minorista británica Tesco tiene un millón de



El precio influye en la percepción de la calidad de los servicios.

<sup>34</sup> Elisabeth A. Sullivan, “Brand Power2: Fairmont Hotels Partners with Lifestyle Brands to Leverage Their Combined Reach and Add to its Customer Experience”, *Marketing News*, 28 de febrero de 2010, p. 11; Daniel B. Honigman, “Hotels at Home: In-Room Catalog and E-Commerce Services Leverages Guest Experience While Increasing Brand Awareness”, *Marketing News*, 15 de marzo de 2008, p. 12.

<sup>35</sup> Kent B. Monroe, “Buyer’s Subjective Perceptions of Price”, *Journal of Marketing Research*, febrero de 1973, pp. 70-80; Jerry Olson, “Price as an Informational Cue: Effects on Product Evaluation”, *Consumer and Industrial Buying Behavior*, A. G. Woodside, J. N. Sheth y P. D. Bennett, eds. (Nueva York: Elsevier North-Holland, 1977), pp. 267-286.



consumidores que compran en línea, mientras que la mayoría de los servicios de salud aún dependen de la interacción personal.<sup>36</sup>

## Promoción

El valor de la promoción, en particular de la publicidad, de muchos servicios radica en mostrar las ventajas de comprar el servicio. Es valioso hacer hincapié en la disponibilidad, ubicación, calidad uniforme y servicio eficiente y cortés,<sup>37</sup> así como proporcionar una representación física del servicio o de un encuentro de servicio.<sup>38</sup> El anuncio publicitario de Accenture, por ejemplo, describe los beneficios disponibles para sus consumidores —“Alto desempeño. Entregado”—. El anuncio de Space Adventures describe el beneficio de su servicio como “el primer explorador civil del mundo que circunnavega la luna” y proporciona una foto del servicio: ¡un primer plano de la Luna! En la mayoría de los casos, los asuntos de interés en cuanto a la promoción de un servicio son similares a los de los productos.

Otra forma de promoción, la *propaganda*, ha desempeñado una función decisiva en la estrategia promocional de servicios prestados por organizaciones no lucrativas y por algunas organizaciones profesionales. Las organizaciones sin fines de lucro, como los distritos de escuelas públicas, la Orquesta Sinfónica de Chicago, asociaciones religiosas y hospitales, usan la propaganda para difundir sus mensajes. Como dependen en demasía de la propaganda, muchas organizaciones se valen de los anuncios de servicios públicos (PSA, siglas de *public service announcements*) porque son gratuitos; estos grupos no lucrativos se inclinan a tomarlos como base de su plan de medios.<sup>39</sup> Sin embargo, como se explicará en el capítulo 18, la oportunidad y la ubicación de un PSA están bajo el control del medio y no de la organización, así que el grupo de servicio sin fines de lucro no controla quién ve el mensaje ni cuándo se transmite.

La venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo también pueden desempeñar un papel importante en los servicios de marketing. Los representantes de las empresas de servicios, como los empleados de hotel que manejan la recepción o el personal de servicio a las

Los servicios emplean programas promocionales para comunicar beneficios y proporcionar una representación del encuentro de servicio.

### Accenture

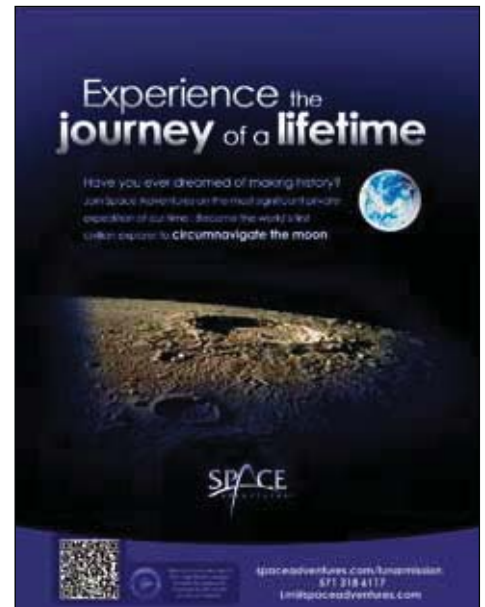
[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

### Space Adventures

[www.spaceadventures.com](http://www.spaceadventures.com)

#### QR 12-3

#### Space Adventures Video



<sup>36</sup> Hean Tat Keh y Jun Pang, “Costumer Reactions to Service Separation”, *Journal of Marketing*, marzo de 2010, pp. 55-70; Leonard L. Berry, Kathleen Seiders y Dhruv Grewal, “Understanding Service Convenience”, *Journal of Marketing* 66, julio de 2002, pp. 1-17; Charles L. Colby y A. Parasuraman, “Technology Still Matters: E-Services are Alive and Well and Positioned for Growth”, *Marketing Management* 12, julio-agosto de 2003, pp. 28-33.

<sup>37</sup> Robert E. Hite, Cynthia Fraser y Joseph A. Bellizzi, “Professional Service Advertising: The Effects of Price Inclusion, Justification and Level of Risk”, *Journal of Advertising Research* 30, agosto-septiembre de 1990, pp. 23-31; William R. George y Leonard L. Berry, “Guidelines for the Advertising of Services”, *Business Horizons*, julio-agosto de 1981, pp. 52-56; Eugene M. Johnson, Eberhard E. Scheuing y Kathleen A. Gaida, *Profitable Service Marketing* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1986).

<sup>38</sup> Kathleen Mortimer, “Identifying Components of Effective Service Advertisements”, *Journal of Services Marketing* 22, 2008, pp. 104-113.

<sup>39</sup> Joe Adams, “Why Public Service Advertising Doesn’t Work”, *Adweek*, 17 de noviembre de 1980, p. 72.

mesas en los restaurantes, con frecuencia son los responsables de las ventas de sus servicios. De igual forma, las promociones de venta, como cupones, pruebas gratuitas y concursos, son herramientas eficaces para las empresas de servicios. Por último, las actividades de marketing directo a menudo se usan para llegar a audiencias específicas con interés en tipos específicos de servicios. Cada vez más, las empresas de servicios adoptan un enfoque integrado de comunicaciones de marketing (vea el capítulo 17) similar al enfoque que usan muchas empresas de bienes empacados al consumidor para asegurarse de que las muy variadas formas de promoción proporcionan un mensaje consistente y de que contribuyen a un objetivo común.

## Personas

Muchos servicios dependen de las personas para la creación y entrega de la experiencia de servicio al consumidor.<sup>40</sup> La naturaleza de la interacción entre empleados y consumidores influye fuertemente en las percepciones que los consumidores tienen de la experiencia en el servicio. Con frecuencia los consumidores juzgan la calidad de la experiencia del servicio según el desempeño de las personas que lo proporcionan. Este aspecto del marketing de servicio ha llevado a un concepto llamado “marketing interno”.<sup>41</sup>

El **marketing interno** se basa en la idea de que una organización de servicio debe concentrarse en sus empleados, o mercado interno, antes de dirigir programas exitosos a los consumidores.<sup>42</sup> Las empresas de servicios deben asegurarse de que los empleados tengan la actitud, las habilidades y el compromiso necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes y para mantener su lealtad. Los empleados comprometidos con la idea de mantener relaciones beneficiosas mutuas con los consumidores son los más adecuados para los servicios actuales. Esto deja entrever que los empleados y su desarrollo, mediante reclutamiento, capacitación, comunicación, instrucción, administración y liderazgo, son cruciales para el éxito de las organizaciones de servicio.<sup>43</sup> Por último, muchas organizaciones de servicio, como instituciones educativas y equipos deportivos, deben reconocer que el comportamiento individual de cada consumidor puede también influir en el resultado del servicio para otros consumidores. Estas interacciones sugieren que el elemento personas en los servicios incluye tanto a empleados como a todos los clientes.

Una vez que los programas de marketing interno han preparado a los empleados para interactuar con los clientes, las organizaciones pueden administrar mejor los servicios que proporcionan. La **administración de la experiencia del cliente (CEM)**, por sus siglas en inglés) es el proceso mediante el cual se administra toda la experiencia del cliente con la empresa. Los expertos de CEM sugieren que el proceso debiera ser intencional, planificado y congruente, de manera que todas las experiencias sean similares, diferenciadas de otras ofertas de servicio, relevantes y valiosas para el mercado meta. Empresas como Disney, Southwest Airlines, Ritz-Carlton y Starbucks administran la experiencia que ofrecen a sus clientes. Integran sus actividades para conectarse con ellos en cada punto de contacto y para conseguir su lealtad mediante las relaciones existentes.<sup>44</sup> Zappos.com, un minorista en línea, por ejemplo, requiere que todos sus empleados completen un programa de cuatro semanas de capacitación sobre lealtad del consumidor para ayudarles a transmitir uno de los conceptos clave de la empresa: “Repartir WOW a través del servicio”.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Patriya Tansuhaj, Donna Randall y Jim McCullough, “A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function”, *Journal of Sciences Marketing*, invierno de 1998, pp. 31-38.

<sup>41</sup> Christian Gronroos, “Internal Marketing Theory and Practice”, *Services Marketing in a Changing Environment*, Thomas Bloch, G. D. Upah y V. A. Zeithaml, eds. (Chicago: American Marketing Association, 1984).

<sup>42</sup> *Idem*.

<sup>43</sup> Rita Di Mascio, “The Service Models of Frontline Employees”, *Journal of Marketing*, julio de 2010, pp. 63-80; Young-Ki Lee, Jung-Heon Nam, Dae-Hwan Park y Kyung Ah Lee, “What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?”, *Journal of Services Marketing* 20, núm. 4, 2006, pp. 251-264; Stephen W. Brown, “The Employee Experience”, *Marketing Management* 12, marzo-abril de 2003, pp. 12-13; Lawrence A. Crosby y Sheree L. Johnson, “Watch What I Do”, *Marketing Management* 12, noviembre-diciembre de 2003, pp. 10-11; March C. Gilly y Mary Wolfenbarger, “Advertising’s Internal Audience”, *Journal of Marketing*, enero de 1998, pp. 69-88.

<sup>44</sup> Adrian Palmer, “Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea”, *Journal of Service Marketing* 3, 2010, pp. 196-208; Gabriel M. Gelb y John McKeever, “In Their Shoes”, *Marketing Management*, julio-agosto de 2006, pp. 40-45; Lynette Ryals, “Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships”, *Journal of Marketing*, octubre de 2005, pp. 252-261; Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (Hoboken, NJ: Wiley and Sons, 2003); Shaun Smith y Joe Wheeler, *Managing the Customer Experience* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002).

<sup>45</sup> “Zappos Family Core Values”, sitio web de Zappos, <http://about.zappos.com> (consultado el 17 de marzo de 2011); Paula Andruss, “Delivering WOW through Service”, *Marketing News*, 15 de octubre de 2008, p. 10.

## Presentación

La apariencia del ambiente en el que se proporciona el servicio y donde empresa y consumidor interactúan puede influir en la percepción que tenga el consumidor del servicio. La evidencia física del servicio incluye todo lo tangible que rodea a este: edificios, paisaje, vehículos, mobiliario, señalización, folletos y equipo. Las empresas de servicio necesitan administrar la evidencia física con cuidado y de manera sistemática para transmitir la impresión adecuada del servicio al consumidor. A veces a esto se le conoce como administración de la impresión o evidencia.<sup>46</sup> En muchos servicios, la presentación proporciona una oportunidad para que la empresa envíe mensajes congruentes y sólidos acerca de la naturaleza del servicio que ofrece.

## Proceso

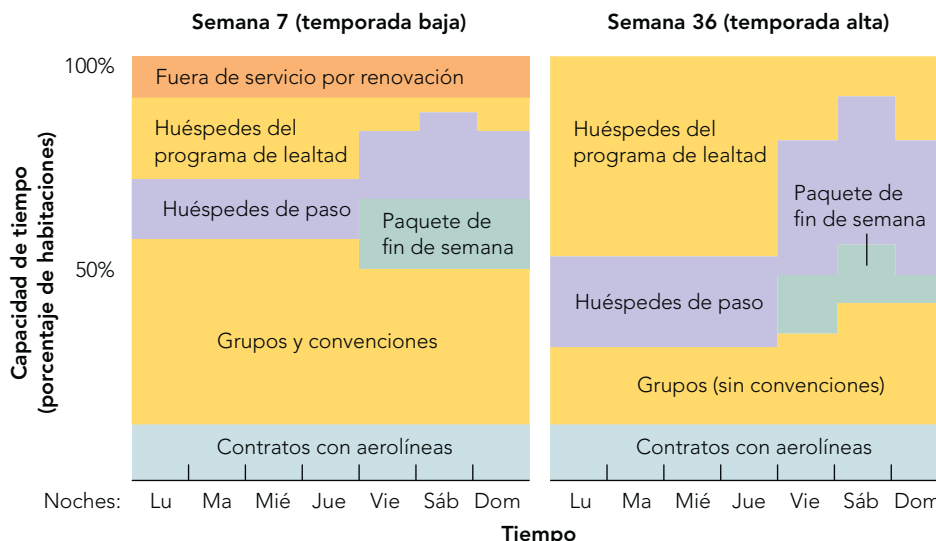
El proceso se refiere a los procesos reales, mecanismos y flujo de actividades mediante los que se crea y proporciona el servicio. La creación real y los pasos de entrega que experimentan los clientes les proporcionan evidencia para juzgar el servicio. Estos pasos incluyen no solo “qué” se crea sino también “cómo” se crea. La auditoría del contacto del consumidor que se analizó en este capítulo es importante para entender el proceso de servicios que se analiza aquí. La auditoría del contacto del consumidor puede servir como base para asegurar una mejor creación del servicio y de los procesos de entrega. Grease Monkey cree que tiene el proceso correcto en el negocio de cambio de aceite y de líquidos en los vehículos automotores. Los consumidores no necesitan programar citas, las tiendas abren seis días de la semana, el servicio se completa en un lapso de 15 a 20 minutos y la sala de espera les permite a los clientes leer o trabajar mientras se realiza el servicio.

Casi todos los servicios tienen una capacidad limitada por la inseparabilidad del servicio y su proveedor, y por el carácter perecedero del servicio. Por ejemplo, un paciente tiene que estar en el hospital al mismo tiempo que el cirujano para “comprar” una operación del apéndice, y solo un paciente puede ser atendido en ese momento. De manera similar, no puede realizarse una cirugía adicional mañana porque hoy la sala de operaciones esté sin usar o no haya un cirujano disponible: la capacidad de servicio se pierde si no se utiliza. De este modo, el componente de servicio de la mezcla debe integrarse a los esfuerzos para influir en la demanda del consumidor.<sup>47</sup> Esto se denomina **administración de la capacidad**.

Las organizaciones de servicio deben administrar la disponibilidad de la oferta para que: 1) la demanda coincida con la capacidad a lo largo de la duración del ciclo de demanda (por ejemplo, un día, semana, mes, año) y 2) los activos de la organización se usen de modo que se maximice el rendimiento sobre la inversión (ROI, siglas de *return on investment*).<sup>48</sup> En la [figura 12-8](#), se muestra cómo un hotel trata de administrar su capacidad durante las temporadas

**FIGURA 12-8**

Distintos precios y paquetes pueden ayudar a emparejar la demanda con la capacidad del hotel.



<sup>46</sup> F. G. Crane, *Professional Services Marketing: Strategy and Tactics* (Londres: Haworth Press, 1993); Leonard L. Berry y Neeli Bedapudi, “Clueing un Customers”, *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 100-106.

<sup>47</sup> Frederick H., “Hold My Place, Please”, *Marketing Management*, otoño de 1995, pp. 34-46.

<sup>48</sup> vCristopher Lovelock y Jochen Wirtz, *Services Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2007), pp. 260-284.



# Uso de tableros de control de marketing

¿Los vuelos de JetBlue se llenan de manera rentable?

La administración de la capacidad es fundamental en el marketing de muchos servicios. Por ejemplo, tener la cantidad correcta de asientos en una aerolínea o de habitaciones en un hotel en el momento, con el precio y en el lugar correctos puede marcar la diferencia entre una operación de servicio rentable y otra que no lo es.

Las aerolíneas incluyen en sus tableros de control de marketing la función *factor de carga* como una medida de administración de la capacidad, junto con otras dos medidas: el *costo operativo* de un asiento disponible por milla recorrida y los ingresos que genera cada asiento por milla recorrida, es decir, la *productividad*. El factor de carga es el porcentaje de asientos disponibles por milla y que ocupa un consumidor que paga.

Estas tres medidas se combinan para mostrar los ingresos o las pérdidas operativos de una aerolínea por asiento disponible por milla recorrida.

Ingresos (pérdidas) operativos por asiento disponible por milla recorrida = [productividad × factor de carga] – gastos operativos

**Su desafío** Como analista de marketing de JetBlue Airways, con sede en la ciudad de Nueva York, a usted le encargan que determine los ingresos (o pérdidas) operativos por asiento disponible por milla recorrida durante los primeros seis meses de 2011. Además, le han pedido que determine qué factor de carga debe alcanzar JetBlue para recuperar los gastos, suponiendo que su productividad y sus gastos operativos actuales no cambian en el futuro inmediato.

**Sus hallazgos** A continuación se presenta el tablero de control de marketing con la productividad, el factor de carga y los gastos operativos de JetBlue.

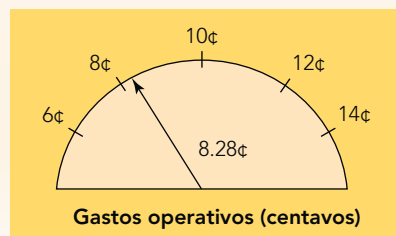
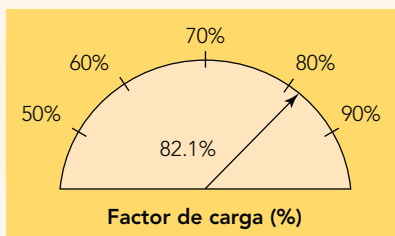
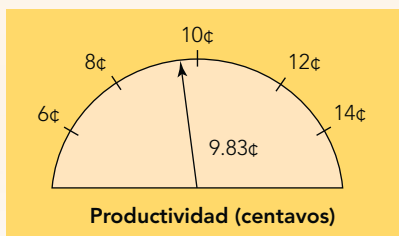
A partir de estas tres medidas, puede llegar a la conclusión de que JetBlue Airways tuvo una pérdida de 21 centavos de dólar por asiento disponible por milla recorrida en los primeros meses de 2011.

Pérdida operativa por asiento disponible por milla recorrida = [9.83 centavos × 82.1%] – 8.28 centavos = –0.2096 centavos

Suponga que no cambian la productividad ni los gastos operativos de JetBlue, y al aplicar un poco de álgebra, el factor de carga de la aerolínea tendrá que aumentar de 82.1 a 84.23% para llegar al punto de equilibrio:

Ingresos (pérdidas) operativos por asiento disponible por una milla recorrida = [9.83 centavos × factor de carga] – 8.28 centavos × 0 centavos. Factor de carga × 84.23%

**Su acción** Suponga que no cambian la productividad ni los gastos operativos; usted debe recomendar que JetBlue prepare una revisión de sus programas de vuelo para atender mejor las necesidades de los viajeros, y luego que los publique. También debe analizar cómo JetBlue emplea su flotilla de aeronaves para atender a sus consumidores y producir utilidades.



alta y baja. Se asignan diferentes estructuras de precios a cada segmento de consumidores para contribuir a moderar o ajustar la demanda del servicio. Los contratos de las aerolíneas llenan una cantidad fija de habitaciones a lo largo del año. En la temporada baja, cuando hay más habitaciones disponibles, se anuncian paquetes de viaje a precios atractivos para atraer grupos o convenciones, como una oferta de siete noches en Orlando a precio reducido. También se ofrecen paquetes de fin de semana a los compradores. En la temporada alta, los grupos son menos deseables porque los huéspedes que pagan precios altos viajan a Florida por su cuenta. La sección “Uso de tableros de control de marketing” explica cómo JetBlue Airways utiliza una medida de administración de la capacidad llamada *factor de carga* para evaluar su rentabilidad.





La televisión Google es un ejemplo de cómo cambian los servicios. Lea el texto para saber más.

QR 12-4  
Google TV  
Video



## LOS SERVICIOS EN EL FUTURO

¿Qué podemos esperar de la industria de los servicios en el futuro? Nuevos y mejores servicios, por supuesto, y una variedad de opciones sin precedente. Muchos de los cambios resultarán de dos factores: el desarrollo tecnológico y el imperativo social por la sustentabilidad.

Los adelantos tecnológicos cambian con rapidez la industria de los servicios. Algunos elementos importantes de los servicios futuros son movilidad, convergencia y personalización. La movilidad será proporcionada mediante nuevas generaciones de redes que permitirán televisión, GPS, transferencia de datos de alta velocidad y programación de audio en dispositivos digitales portátiles. Productos como la televisión de Google y el iPhone de Apple son indicios de la convergencia de televisión, internet y servicios de datos.<sup>49</sup> También se personalizan los servicios. Amazon.com analiza las transacciones del pasado para personalizar la información que envían los consumidores. La personalización mediada por la tecnología puede aumentar las percepciones de valor de los consumidores; sin embargo, los intentos excesivos de personalización también pueden afectar cuestiones de privacidad.<sup>50</sup>

Un creciente interés en los negocios de mercadotecnia sustentable también está cambiando la industria de servicios. Esta tendencia comenzó cuando los consumidores se concientizaron del impacto ambiental de muchos productos, como automóviles, electrodomésticos y soluciones de limpieza; y actualmente se amplió para incluir su evaluación de servicios. Las encuestas recientes indican que las prácticas verdes influyen en las decisiones de compra de los consumidores en muchos servicios, como lavado en seco, contratistas y hoteles. En respuesta a esto, muchos proveedores de servicios desarrollan nuevos enfoques para sus ofertas. Trum SoHo Hotel, por ejemplo, espera exceder las expectativas de sus huéspedes al obtener 100% de su energía de fuentes verdes. De igual forma, el Servicio Postal de Estados Unidos introdujo iniciativas de sustentabilidad para disminuir el consumo de energía, agua y petróleo, y aumentar sus actividades de reciclado.<sup>51</sup> Es probable que éstos y otros enfoques se amplíen de manera global conforme los servicios se esfuerzan por crear una ventaja competitiva.<sup>52</sup>

### repaso de conceptos

6. ¿Cómo emplea un cine los precios fuera de las horas pico?
7. Igualar la demanda y la capacidad es el punto central de la administración de \_\_\_\_\_.
8. ¿Qué factores influirán en los cambios futuros de los servicios?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Describa cuatro elementos únicos de los servicios.

Los elementos únicos de los servicios —las cuatro I— son intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. La intangibilidad se refiere a la tendencia de los servicios a ofrecer un des-

empeño que no puede asirse o tocarse, a diferencia de un objeto. La inconsistencia es una característica de los servicios porque dependen de personas para ofrecerlos, y las habilidades y el desempeño cotidiano de estas son variables. Inseparabilidad significa que los consumidores no pueden separar al proveedor del servicio (el peluquero) del servicio mismo (la peluquería). El inventario se refiere a la necesidad de tener capacidad de producción cuando existe demanda del servicio.

<sup>49</sup> Mark Hachman, "Logitech: Google TV Getting App Store Soon", *PC Magazine*, 1 de marzo de 2011; Jason Magder, "Television's Future is in the Clouds", *The Telegraph-Journal*, 17 de enero de 2011, p. B1.

<sup>50</sup> Anyuan Shen y A. Dwayne Ball, "Is Personalization of Services Always a Good Thing? Exploring the Role of Technology-Mediated Personalization (TMP) in Service Relationships", *Journal of Services Marketing* 23, 2009, pp. 80-92.

<sup>51</sup> Lawrence Crosby, "Sustainable Relationships", *Marketing Management*, primavera de 2010, pp. 12-13; David A. Lubin y Daniel C. Esty, "The Sustainability Imperative", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 42-50; "Consumer Interest in 'Green' Service Doubled From 2008-2010", *PR Newswire*, 8 de marzo de 2011; "Choice Energy Enables Trump SoHo Hotel to Access 100 Percent Green Power through Innovative Ebergly Procurement and Management Program", *Business Wire*, 16 de marzo de 2011; E. Robinot y J. L. Giannelloni, "Do Hotel's 'Green' Attributes Contribute to Customer Satisfaction?", *Journal of Services Marketing* 2, 2010, pp. 157-169; "Green Team Helps Postal Service Save Millions", *PR Newswire*, 15 de enero de 2011.

<sup>52</sup> Mary Jo Bitner y Stephen W. Brown, "The Service Imperative", *Business Horizons*, enero-febrero de 2008, pp. 39-46; Valerie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing Strategy", *Marketing Strategy Encyclopedia* (Hoboken, NJ: Wiley and Sons, 2009).

**OA2** Reconozca las diferencias de los servicios y cómo se clasifican.

Los servicios difieren en cuanto al equilibrio entre la parte de la oferta que se basa en bienes y la parte de la oferta que se basa en servicios. Los servicios pueden ser entregados por personas o por equipos, pueden suministrarlos organizaciones lucrativas o sin fines de lucro y pueden ser patrocinados por el gobierno.

**OA3** Explique cómo los consumidores adquieren y evalúan los servicios.

Dado que los servicios son intangibles, para los consumidores es difícil hacer una evaluación antes de la compra. Para elegir un servicio, los consumidores emplean cualidades de búsqueda, experiencia y credibilidad a fin de juzgar los elementos buenos y el servicio de una oferta. Una vez que un consumidor prueba un servicio, este se evalúa al comparar las expectativas con la experiencia real en cinco dimensiones de calidad: confiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Un análisis de brechas identifica si las expectativas de los consumidores difieren de sus experiencias reales.

**OA4** Prepare una auditoría de contacto con el cliente para identificar ventajas del servicio.

Una auditoría de contacto con el cliente es un flujograma de los puntos de interacción entre el proveedor del servicio y sus clientes. Las interacciones identificadas suelen servir como base para crear relaciones con los clientes.

**OA5** Explique el papel de las siete P en la mezcla de marketing de servicios.

La mezcla de marketing de servicios incluye las siete P. Un aspecto importante del elemento producto es la marca, es decir,

el uso de un nombre o logotipo de marca para ayudar a los consumidores a identificar el servicio. La fijación de precios se refleja en cargos, cuotas, tarifas y tasas, y puede usarse para influir en las percepciones de la calidad de un servicio y equilibrar la demanda por servicios. El canal de distribución se usa para proporcionar acceso y conveniencia. Las herramientas de promoción, como propaganda y publicidad, son formas de comunicar los beneficios de un servicio. Las personas son las responsables de la creación y entrega del servicio. El marketing interno y la administración de la experiencia del consumidor son conceptos que resultan del enfoque en las personas dentro de la organización del servicio y sus interacciones con los consumidores. La presentación se refiere a la apariencia del lugar en donde se entregan los servicios. El proceso se refiere a los mecanismos y actividades reales mediante los que se crea y entrega un servicio.

**OA6** Analice las funciones importantes del marketing interno y la administración de la experiencia del consumidor en las organizaciones de servicios.

Ya que el empleado desempeña una función central en la creación de una experiencia de servicio, y en la creación y conservación de relaciones con los clientes, los servicios han adoptado un concepto llamado “marketing interno”, el cual sugiere que los servicios deben asegurar que los empleados (el mercado interno) tengan la actitud, las habilidades y el compromiso necesarios para satisfacer las expectativas del consumidor. La administración de la experiencia del cliente es el proceso de manejo de toda la experiencia del cliente con la empresa para lograr su lealtad.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de la capacidad** p. 323

**administración de la experiencia del cliente** p. 322

**análisis de brechas** p. 316

**auditoría de contacto con el cliente** p. 317

**capacidad ociosa de producción** p. 311

**continuidad del servicio** p. 311

**cuatro I de los servicios** p. 309

**marketing interno** p. 322

**precio fuera de horas pico** p. 320

**servicios** p. 308

**siete P de marketing de servicios** p. 319

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Explique cómo se aplicarían las cuatro I de los servicios a un hotel Marriot.

**2** La capacidad ociosa de producción puede estar relacionada con el inventario o con la administración de la capacidad. ¿De qué manera el componente de fijación de precio de la mezcla de marketing reduciría la capacidad ociosa de producción en: a) un lavado de automóviles, b) un grupo escénico de teatro y c) una universidad?

**3** Observe el continuo de servicio en la figura 12-3. Diga en qué difieren los siguientes puntos del continuo en función de la consistencia: a) sal, b) automóvil, c) agencia de publicidad y d) enseñanza.

**4** ¿Cuáles son las propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad de una línea de aviación para el viajero de negocios y para el turista? ¿Qué propiedades son más importantes para cada grupo?

**5** Describa la auditoría de contacto con el cliente para el depósito cotidiano que se realiza en su banco local.

**6** ¿Cómo influye el precio fuera de las horas pico en la demanda de servicios?

**7** Trace el canal de distribución de los siguientes servicios: a) un restaurante, b) un hospital y c) un hotel.

- 8 El texto indica que el marketing interno es necesario para que un programa de marketing exitoso pueda dirigirse a los consumidores. ¿Por qué esto es en particular cierto para las organizaciones de servicios?
- 9 Describa las estrategias de administración de la capacidad que una aerolínea debe tomar en consideración.

- 10 En los últimos años, muchas empresas de servicios han empezado a proporcionar uniformes a sus empleados. Explique la lógica que sustenta esta estrategia en función de los conceptos analizados en este capítulo.

## Creación de su plan de marketing

En esta sección de su plan de marketing, debe diferenciar su producto principal —un bien o un servicio— y los servicios complementarios.

- 1 Prepare un programa de marketing interno que asegure que los empleados están preparados para brindar los servicios principal y complementario.
- 2 Efectúe una auditoría de contacto con el cliente y prepare un flujograma similar al de la figura 12-7 para identificar puntos de interacción específicos con los clientes.

- 3 Describa actividades de marketing que: a) aborden las cuatro I en relación con su servicio y b) fomenten el desarrollo de relaciones con sus clientes.

Agregue esto como un apéndice a su plan de marketing y utilice los resultados para desarrollar su estrategia de mezcla de marketing.

## Caso en video 12 Philadelphia Phillies Inc.: curso introductorio de marketing en los deportes\*

### QR 12-5 Phillies Video Case



“Por desgracia, no podemos prometer a los aficionados de nuestras gradas un triunfo en cada juego”, se ríe David Montgomery, presidente y director ejecutivo de Philadelphia Phillies Inc. Pero en 2008, sus Phillies se acercaron bastante a eso: ganaron la serie mundial a los Rays de Tampa Bay (foto).

Montgomery sigue explicando los elementos clave de la estrategia de marketing de los Phillies, comenzando con la mudanza

hacia su nuevo estadio de beisbol, Citizens Bank Park, en 2004. “Acercar a todos. Hacer que sus aficionados piensen: ‘No me siento solo aquí; muchos otros están en sus asientos. ¡Esto es real!’”, dice. “Nuestras nuevas instalaciones y el hecho de que es un juego de verano al aire libre realmente te lleva a una audiencia mucho más amplia”, continúa. “Nuestro reto es atraer a todos los segmentos a esa audiencia”. En el nuevo parque solo para beisbol, cada asiento está dirigido hacia el plato de *home* para dar a sus aficionados la mejor vista de la acción.

El nuevo estadio de los Phillies es solo un elemento en la compleja estrategia actual para vender con eficacia a los Phillies de Filadelfia a segmentos diferentes de aficionados: un

desafío muy distinto al del pasado. Hace un siglo, las ligas mayores de beisbol eran muy sencillas. Alguien construía un estadio, contrataba jugadores, imprimía boletos y esperaba e imploraba que un equipo ganador atrajera aficionados y vendiera las entradas. Y la publicidad consistía en imprimir el calendario de juegos del equipo de casa en el periódico local.

## LOS PHILLIES ACTUALES: ATRACTIVOS, SEGMENTOS Y ACTIVIDADES

El beisbol, igual que otros deportes, es un servicio cuyo beneficio principal es el entretenimiento. El marketing de un equipo de beisbol de ligas mayores es muy diferente hoy.

“¿Cómo vendes un producto ya muy conocido?”, pregunta David Buck, vicepresidente de marketing de los Phillies. Primero ofrece una respuesta general a su pregunta: “La experiencia en el estadio es fundamental. Mientras proyectes una imagen de una experiencia divertida en el estadio con todo lo que haces, vas a estar bien. Nuestra mejor publicidad son las recomendaciones de los aficionados felices. Luego viene lo específico. Vender el atractivo de una experiencia divertida en un estadio

a todos los segmentos de aficionados es fundamental, porque los Phillies no pueden prometer un equipo de beisbol siempre ganador. Cada equipo, incluso los Yankees de Nueva York, tiene altas y bajas. Los Phillies no son la excepción.



\*Los Filis de Filadelfia: William Rudelius preparó este caso, a partir de entrevistas con David Montgomery, David Buck, Marisol Lezcano y Scott Brandreth; materiales internos de la compañía; <http://asp.usatoday.com/sports/baseball/salaries/totalpayroll.aspx?year=2007>; el sitio web de los Filis ([www.phillies.com](http://www.phillies.com)).



Alcanzar a los diferentes segmentos de aficionados es un desafío especial porque cada segmento asiste al juego por razones diferentes y, por lo tanto, responde a promociones especiales distintas:

- *Los incondicionales.* Aficionados intensos que están ahí para presenciar la estrategia y ver ganar a los Phillies.
- *Chicos de 14 años y menores.* Acuden al juego con familiares para obtener como premio un bate o un muñeco con cabeza móvil, y tienen un día para ‘correr las bases’.
- *Mujeres y hombres mayores de 15 años.* Van a celebrar ocasiones especiales, como el Día de la Madre o el Día del Padre.
- *Adultos de 60 años y mayores.* Un día para ‘caminar por las bases’.
- *Veinteañeros y treintañeros.* Se reúnen con sus amigos en el estadio y los restaurantes para una noche de diversión.
- *Grupos corporativos y de la comunidad.* Acuden a divertirse, pero también para conocer mejor a los integrantes de sus respectivas organizaciones.

Es evidente que no todos los aficionados acuden exactamente por la misma ‘experiencia de entretenimiento en el estadio’.

La “experiencia divertida en el estadio” actual va más allá de tan sólo ver jugar a los Phillies. Los aficionados en el Citizens Bank Park también pueden:

- Comprar recuerdos en Phanatic Attic, dentro de la tienda Majestic Clubhouse.
- Corretear en la Phanatic Phun Zone, el área de juegos más grande para niños de las ligas mayores, y escalar un muro recubierto con una pelota de béisbol gigante inflable.
- Probar sus habilidades como lanzadores.
- Pasear por Ashburn Alley (llamada así en honor de un *phillie* famoso), un área de alimentos y entretenimiento al aire libre.
- Comer todo el año en el McFadden Restaurant and Saloon o en Harry the K’s Bar & Grill.

## ACTIVIDADES PROMOCIONALES

La variedad de las actividades promocionales actuales de los Phillies es abrumadora. Antes y durante la temporada, los Phillies transmiten una serie de anuncios de televisión para generar y/o mantener el interés de los aficionados. Una reciente campaña de anuncios dirigida a los niños mostraba que los jugadores de los Phillies podían divertirse como niños. Su lema era: “Hay un pequeño aficionado en todos nosotros”.

Los Phillies también emplean “días de promociones especiales”, en los cuales suele aumentar entre 30 y 35% la asistencia de aficionados, según cuenta David Buck. En estos días, por lo general acuden por primera vez personas que nunca han visto un juego de ligas mayores. Hay tres categorías: 1) noches temáticas, 2) días de eventos y 3) días de regalos de primera calidad.

Las noches temáticas se dedican a grupos especiales de la comunidad u otros segmentos de aficionados. Algunos ejemplos son las Noches Universitarias (estudiantes, exalumnos y profesores universitarios), fechas para las familias de militares y oficiales de policía, Jueves de Tejado (con una fiesta hawaiana en el tejado del estadio) y otros. Los días de eventos pueden incluir días de cámara, donde los aficionados toman fotografías de los jugadores. O presentan fuegos artificiales o un juego con veteranos o puede correrse o pasearse por las bases. Cinco “Dollar Dog Nights” durante la temporada permite a los aficionados comer tantos *hot dogs* como deseen por un dólar.

Los regalos de los Phillies también se dirigen a segmentos de mercado específicos. Estos obsequios van desde gorras de béisbol, toallas para la playa y camisetas, hasta fotos del equipo o muñecos que mueven la cabeza. Para administrar los gastos, los Phillies intentan mantener el costo de los obsequios en un rango de uno a tres dólares.

Otras actividades promocionales caen en categorías tradicionales y no tradicionales. Las apariciones personales en público y en actos de caridad de los jugadores de los Phillies y sus esposas, anuncios en radio y televisión, y eventos especiales pagados por sus patrocinadores han sido utilizados por los equipos de béisbol durante décadas.

Las “Phillies Ballgirls” incluyen una actividad promocional nueva, nada tradicional. Estas 20 mujeres son jugadoras de *softball* universitario y son las embajadoras de los Phillies. Además de enfrentarse a otros equipos en el diamante, aparecen cuatro o cinco veces a la semana en eventos de beneficencia, escuelas o torneos de golf. También ayudan a promocionar el sentido de responsabilidad social de los Phillies y su enfoque en el reciclaje y el medio ambiente.

Internet y las redes sociales han revolucionado las estrategias de medios de los Phillies. “Recuerdo el tiempo en el que solíamos enviar por correo comunicados de prensa que tardaban cuatro o cinco días en llegar a los destinatarios”, dice la presidenta de comunicaciones de los Phillies, Bonnie Clark. Los aficionados no solo pueden pedir boletos desde la página de internet del equipo ([www.phillies.com](http://www.phillies.com)) sino también comprar jerseys de los Phillies y gorras, así como conocer información personal de los jugadores —como quién pasará a la lista de incapacitados, etc—. Las redes sociales ahora tienen una importancia enorme. “Seis meses después del lanzamiento del Twitter

de los Phillies, tenemos 7 400 seguidores. En Facebook tenemos más de 190 mil amigos”, dice Clark.

Phillie Phanatic, probablemente la mascota más conocida en los deportes profesionales, es una leyenda en la ciudad. Esta enorme mascota peluda verde tiene más de 25 años de existencia. No solo aparece en el estadio durante los juegos de los Phillies, sino





también en eventos de caridad y públicos durante todo el año. Y no solo existe un Phillie Phanatic, sino *tres*, porque la demanda es muy grande para uno solo. “Phanatic es un estupendo personaje porque no se preocupa por las victorias o las derrotas”, dice David Montgomery. “Le encanta a los aficionados jóvenes y viejos... te hace sonreír, estallar a carcajadas, y añade diversión al juego”.

## CONCLUSIÓN: INGRESOS Y GASTOS

“Somos un negocio privado que sirve al público”, puntualiza David Montgomery. “Y debemos confirmar que nuestros ingresos no solo cubran los gastos”. David identifica cinco fuentes importantes de ingresos y los porcentajes anuales aproximados de cada una:

Fuentes de ingresos	% aproximado
1. Venta de boletos (juegos como local y visitante)	52
2. Medios nacionales (cadenas de televisión y radio)	13
3. Medios locales (televisión abierta y de paga; radio)	13
4. Publicidad (publicaciones, promociones con otro patrocinador)	12
5. Concesiones (alimentos, recuerdos, restaurantes)	10
Total	100

Lo que equilibra estos ingresos son algunos gastos importantes que incluyen sueldos de los jugadores (cerca de 130 millones de dólares) y salarios para más de 150 empleados de tiempo completo. Otros gastos se dedican a la búsqueda y selección de 40

a 60 jugadores nuevos cada año, seis clubes campestres operativos para ligas menores y la administración de una fuerza laboral de 400 personas para cada uno de los 81 juegos de la temporada regular de los Phillies en el Citizens Bank Park.

David Montgomery no tiene tiempo para aburrirse. “Cuando me gradué como administrador, tuve que elegir entre un puesto como investigador de marketing en una empresa grande de productos papeleros o el marketing de los Phillies de Filadelfia”, explica Montgomery, quien comenzó con los Phillies vendiendo boletos para la temporada y para grupos. “Y no fue una decisión real, porque en este trabajo nunca he tenido un día que no sea diferente y emocionante”, concluye.

### Preguntas

- 1 a) ¿Cuál es el producto que venden los Phillies? b) ¿Qué productos, por prevención, no venden?
- 2 ¿Cuál es la diferencia de la dimensión “calidad” entre el marketing de los Phillies de Filadelfia como un servicio de entretenimiento y el marketing en un producto de consumo como el cereal para el desayuno?
- 3 En términos de una estrategia de marketing de redes sociales, a) ¿cuáles son las posibles características de los aficionados de los Phillies? y b) ¿qué debería contener la página de aficionados de Facebook de los Phillies?
- 4 Considerando los cinco elementos de la mezcla promocional (publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo), ¿qué actividades promocionales específicas deben emplear los Phillies, cuáles deben aplicar en el receso de la temporada y cuáles durante la temporada?
- 5 ¿Qué tipo de días de promoción especial (con regalos) y días de eventos (sin regalos) pueden emplear los Phillies para incrementar la asistencia de los aficionados, segmentándolos adecuadamente en: a) menores de 14 años, b) mayores de 15 años, c) otros segmentos especiales de aficionados y d) todos los aficionados?

Welcome, Sign in or Register

[Buy](#) [Sell](#) [My Account](#) [Customer Support](#) [Connect](#)

[Sports](#) [Concerts](#) [Theater](#)

[Buy & Sell Games, Events, Shows, Sports Tickets, Theater Tickets and Broadway Tickets at StubHub](#)

[Phoenix, AZ](#) [Change location](#)



Where fans buy & sell tickets™

### EventFinder

All categories

Phoenix, AZ

Keyword (optional)

Custom date range

From: 09/09/11 To: 03/09/12

Find

### Sports

MLB  
NFL  
NHL  
NCAA Football  
NASCAR  
UFC  
WWE  
All sports

### Concerts

Classical & Vocal  
Country & Folk  
Dance & Electronic  
Jazz, Blues, & R&B  
Rock, Pop & Hip-Hop  
World & New Age  
All concerts

### Theater & Arts

Broadway  
Circus  
Classical  
Comedy  
Family  
All Theater & Arts

## Taylor Swift

### October 21 - Jobing.com Theatre

BUY/SELL TICKETS

Local favorites

Popular events

Venues

In and around Phoenix, AZ

#### Sports

Arizona Cardinals  
Arizona State Sun Devil...  
Arizona Diamondbacks P...  
Phoenix Coyotes  
Arizona Wildcats Football  
Kobalt Tools 500 - Pho...  
Phoenix Suns

#### Concerts

Taylor Swift  
Foo Fighters  
Jimmy Buffet  
Mac Miller  
Incubus  
Skillet  
Rockstar Energy Drink...

#### Theater & arts

Ron White  
Louis C.K.  
Jeff Dunham  
Dance Live Phoenix an...  
Blue Man Group Other C...  
Adam Carolla

All sports

All concerts

All theater & arts

### Gift Certificates

StubHub gift certificates are perfect for almost any occasion!

[Find out more](#)

### Grab your 2011 NFL seats

Football is rushing our way, and it's open season on the NFL seats you want!

[Find seats](#)

### Buy tickets

#### How StubHub works

On StubHub, you're buying tickets from other fans, with our guarantee that they'll be valid and arrive on time.

1. Choose the seats you want
2. Place your order
3. Get your tickets & go!

[Learn more | FanProtect™ Guarantee](#)

### Sell yours

### Facebook activity

[Sendish House Muffs](#)  
December 16, 2011 Section Floor GA Row VIP  
11 people recommend this.

[Bad Meets Evil - Lighters ft. Bruno Mars](#)  
1,582,855 people recommend this.

[UFC 138 tickets](#)  
8 people recommend this.

[Avril New York Tickets - Avril 12/01/2011 Plur 94 Tickets at StubHub!](#)  
30 people recommend this.

[Facebook made proud!](#)

### Discover and share

What's going on near you?  
Sign up and find out!

Welcome, Sign in or Register

[Buy](#) [Sell](#) [My Account](#) [Customer Support](#) [Connect](#)

[Sports](#) [Concerts](#) [Theater](#)

[2012 Fiesta Bowl University of Phoenix Stadium Tickets](#)

[Phoenix, AZ](#) [Change location](#)



[Home](#) > [Sports tickets](#) > [Football](#) > [NCAA Football](#) > [College Bowl](#) > [2012 Fiesta Bowl](#) >

### 2012 Fiesta Bowl Tickets

Monday, January 2, 2012 at 6:00 p.m. (MST)

[Set price alert](#)

University of Phoenix Stadium in Glendale, AZ directions & more

[Sell for this event](#)

[FanProtect™](#)  
About StubHub tickets

[Tweet](#) 0

[Like](#)

[Send](#)

### Find tickets

Price range: \$65 - \$1500

Quantity: All

[Setting guide](#)

### Where do you want to sit?

Click sections on the map to see what's available.

### Compare

Price	Section	Row	Electronic delivery	Qty available
\$1,500.00	Cub Level Sideline 236	9	2	<a href="#">Go</a>
\$800.00	Main Level Sideline 129	3	5	<a href="#">Go</a>
\$750.00	Main Level Sideline 111	8	2	<a href="#">Go</a>
\$750.00	Main Level Sideline 127	8	4	<a href="#">Go</a>
\$700.00	Main Level Sideline 129	12	6	<a href="#">Go</a>
\$650.00	Main Level Sideline 127	5	4	<a href="#">Go</a>
\$629.00	Main Level Sideline 110	28	5	<a href="#">Go</a>
\$629.00	Main Level Sideline 110	29	5	<a href="#">Go</a>
\$629.00	Main Level Sideline 110	30	5	<a href="#">Go</a>
\$629.00	Main Level Sideline 110	27	5	<a href="#">Go</a>
\$588.00	Main Level Corner 115	35	4	<a href="#">Go</a>

# Creación de la base de precios

13

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Identificar los elementos que integran un precio.

OA2

Reconocer los objetivos de una empresa al fijar los precios y los factores que limitan el rango de precios que esta puede cobrar.

OA3

Explicar qué es la curva de la demanda y la función de los ingresos en las decisiones de fijación de precios.

OA4

Reconocer qué significa elasticidad del precio de la demanda para un gerente que enfrenta una decisión de fijación de precios.

OA5

Explicar la función de los costos en las decisiones de precios.

OA6

Describir cómo afectan el punto de equilibrio de una empresa diversas combinaciones de precio, costo fijo y costo unitario variable.

## CUANDO UNA MADRE NO ERA QUIEN SABÍA MÁS: ¡EL LANZAMIENTO DE STUBHUB.COM!

“En definitiva, eso no fue algo que encantó a mi madre”, recuerda Jeff Fluhr.<sup>1</sup> El “eso” que preocupaba a la madre de Fluhr era que él abandonara sus estudios de administración de empresas en la Stanford University el primer año que estuvo ahí.

### Un plan para comenzar

Fluhr y su compañero Eric Baker participaban en una competencia en la clase acerca del mejor plan de negocios. Su idea era: “Necesito un boleto.com”, un sitio web centralizado en el que las personas que poseyeran boletos de competencias deportivas o conciertos pudieran subastarlos. La idea parecía tan buena que Fluhr abandonó sus estudios para fundar la nueva empresa. Pero, como sucede con casi todos los planes de marketing o de negocios que inician, convertir en realidad el plan no fue tan fácil como esperaban los dos emprendedores.

Fluhr y Baker lanzaron su negocio de venta de boletos a finales de 2000, justo después del fracaso de las empresas punto.com, de modo que tuvieron problemas para obtener dinero de algunos inversionistas. El plan de negocios original se concentraba en vender boletos en otros sitios web, como MSN de Microsoft, para que después StubHub dividiera los ingresos por los boletos revendidos. En 2003, el enfoque cambió al actual: los compradores y vendedores directos ofrecen sus boletos a un precio fijo, que disminuye conforme se acerca la fecha del espectáculo, o mediante una subasta, en el sitio web de StubHub.

### Cómo funciona ahora StubHub

La fórmula de fijación de precios de StubHub es muy directa. Suponga que usted quiere vender un boleto en 100 dólares. El comprador paga 110 por el boleto y los 10 dólares adicionales son la comisión de 10% para StubHub que, a su vez, le paga 85 dólares por el boleto que vendió; es decir, le cobra a usted, como vendedor, una comisión de 15%, de modo que StubHub gana 25 dólares por la venta.

Con más de la mitad de las entradas vendidas en línea para los principales eventos, la página de internet de StubHub puede ayudar a generar *ventas extras de entradas* para los patrocinadores originales de los eventos. Esta es la razón por la que ahora StubHub tiene acuerdos formales no solo con las ligas profesionales de deportes, sino también con muchos programas deportivos de las principales universidades, como Alabama, Southern California, Standford, Kansas State y Purdue. Los Gigantes de San Francisco se han asociado con StubHub (ahora parte de eBay); los aficionados que compran entradas de reventa tienen una vista simulada del campo desde los asientos que piensan comprar.<sup>2</sup>

Existe hoy una revolucionaria “transparencia en el precio” tanto para productos como para servicios en internet debido a las nuevas páginas, aplicaciones y teléfonos inteligentes. Esta transparencia en el precio no solo aplica a la disponibilidad de asientos en eventos deportivos y teatros, en aerolíneas y restaurantes sino también a ofertas regulares y de tiempo limitado en tiendas minoristas y en línea. Los ejemplos varían desde los gigantes de productos en línea (eBay, Amazon) hasta reventas de entradas y asientos (StubHub, Ticketmaster, Priceline, Expedia, Open Table) o vendedores de descuentos con tiempos límite (Groupon,

<sup>1</sup> Steve Stecklow, “StubHub’s Ticket to Ride”, *The Wall Street Journal*, 17 de enero de 2006, pp. B1, B2.

<sup>2</sup> Eric Young, “Giants Strike Online Ticket Deal”, *Silicon Valley/San Jose Business Journal*, 9 de febrero de 2009.

LivingSocial) y hasta minoristas establecidos y mercadólogos por catálogo (Macy's, Lands' End, Coldwater Creek).<sup>3</sup>

Antes de establecer un precio final, deben evaluarse con cuidado la demanda del consumidor, los ingresos, los costos fijos y los costos variables. Si esto fuera fácil, cientos de empresas punto.com fallidas, pero con ideas, tecnologías y planes de marketing brillantes aún serían fuertes.

Bienvenido al fascinante e intenso mundo de los precios, donde se reúnen muchas fuerzas que inciden en el precio que los posibles compradores han de pagar. En este capítulo se explican importantes factores que intervienen en la fijación de precios.

## NATURALEZA E IMPORTANCIA DEL PRECIO

El precio que se paga por los bienes y servicios recibe muchos nombres. Uno paga *colegiatura* por recibir educación, *alquiler* de un departamento, *interés* sobre el saldo de una tarjeta de crédito bancaria y una *prima* por el seguro del automóvil. Los dentistas o médicos cobran *honorarios*, un profesional u organización social cobra *derechos* y las líneas aéreas cobran una *tarifa*. En los negocios, un ejecutivo percibe un *sueldo*, un vendedor recibe una *comisión* y a los trabajadores se les paga un *salario*. Y lo que usted paga por ropa o un corte de cabello se denomina *precio*.

Entre todos los factores de marketing y las operaciones en una empresa de negocios, el precio desempeña un papel único. En él coinciden todas las demás decisiones de negocios. El precio debe ser el “correcto”, en el sentido de que los consumidores deben estar dispuestos a pagarlo; debe generar suficiente dinero en ventas para pagar lo que costó desarrollar, producir y comercializar el producto, y debe generar una ganancia para la empresa. Pequeños cambios en el precio pueden tener grandes efectos tanto en el número de unidades vendidas como en las ganancias de la empresa. Una investigación realizada en mil empresas grandes de Estados Unidos muestra que un aumento de 1% en el precio se traduce en un aumento de 12% en ganancias si todos los demás factores permanecen igual.<sup>4</sup>

### ¿Qué es un precio?

OA1

Estos ejemplos destacan las muchas y variadas maneras en las que los precios influyen en nuestra vida diaria. Desde el punto de vista de marketing, el **precio** es el dinero u otras consideraciones (también otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio. En fechas recientes, Wilkinson Sword intercambió algunos de sus cuchillos por publicidad para promover sus hojas de afeitar. Esta práctica de intercambiar bienes y servicios por otros en lugar de dinero se llama **trueque**. Estas transacciones representan miles de millones de dólares anuales en el comercio nacional e internacional.

Se intercambia dinero por casi todos los productos. No obstante, la cantidad pagada no siempre es igual que el precio de lista, o que el cotizado, debido a los descuentos, las gratificaciones y cuotas adicionales. Si los descuentos y las rebajas disminuyen el precio real, otras prácticas de marketing lo elevan. Una táctica nueva del siglo XXI es el uso de “cuotas especiales” y “sobrepuestos”. Esta práctica se origina en la facilidad de realizar comparaciones de precios en internet y en el fervor de los consumidores por los precios bajos. Los compradores están más dispuestos a pagar cuotas adicionales que un precio de lista superior, de modo que los vendedores emplean cobros complementarios como un modo de hacer que el consumidor pague más sin elevar el precio de lista. Para la fijación de precios, en los pasajes de líneas aéreas esto cambió a finales de 2009, cuando los nuevos programas de software incluyeron tarifas extra (el registro de una maleta, por ejemplo) en el “precio del pasaje” del vuelo.<sup>5</sup>

Todos estos factores que aumentan o reducen el precio se incluyen en una “ecuación del precio”, que se presenta para varios productos en la [figura 13-1](#) de la página siguiente. Asimismo, constituyen una consideración importante si usted quiere comprar un automóvil Bugatti Veyron 2011 16.4 Super Sport, el vehículo más rápido y caro del mundo, que pasa de 0 a 100 kilómetros por hora (kph) en 2.4 segundos, y alcanza una velocidad máxima de 407 kph.

<sup>3</sup> Brad Stone y Douglass Macmillan, “Are Four Words Worth \$25 Billion?”, Bloomberg Businessweek, 21-27 de marzo de 2011, pp. 72-74; Ben Sisario, “Ticketmaster Plans to Use a Variable Pricing Policy”, The New York Times, 19 de abril de 2011, p. B5.

<sup>4</sup> Timothy Matanovich, Gary L. Lillien y Arvind Rangaswamy, “Engineering the Price-Value Relationship”, *Marketing Management*, primavera de 1999, pp. 48-53.

<sup>5</sup> Scott McCartney, “Airfare Quotes that Lay Bare Hidden Fees”, *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2009, pp. D1, D3.





Si decide comprar un Bugatti Veyron nuevo, considere los incentivos, los subsidios y las tarifas extra, ¡así como el precio de lista original!

QR 13-1  
Bugatti Drag  
Race Video



FIGURA 13-1

El “precio” que un comprador paga adopta nombres diferentes, dependiendo de lo que adquiere y de lo que puede cambiar dependiendo de la ecuación del precio.

El cuerpo aerodinámico es de fibra de carbono para manejar la velocidad con seguridad. Sin embargo, el consumo de combustible es insignificante, 7 millas por galón en la ciudad y 15 millas por galón en carretera, lo que le cuesta alrededor de 10 mil dólares al año, dependiendo del precio de la gasolina. Cada 10 mil millas, deberá reemplazar las llantas Michelin especiales de 20 pulgadas, lo que le cuesta ¡42 500 dólares por un conjunto de cuatro! Y el mantenimiento le costará aproximadamente 20 mil dólares cada vez que el coche necesite servicio.

El Bugatti Veyron Super Sport tiene un precio de lista de 2.5 millones de dólares, pero si desea la aplicación de pintura protectora, le cuesta 430 mil dólares más. Una extensión de la garantía significará 70 mil dólares adicionales. Sin embargo, si da 500 mil dólares de enganche y abona el resto con un financiamiento, recibirá una devolución de 50 mil dólares sobre el precio base o de lista.

Utilizando el Libro Azul de Kelly (Kelley Blue Book; [www.kbb.com](http://www.kbb.com)) para consultar el valor en el mercado de su Honda 2005 sedan Civic DX, cuatro puertas, que tiene 75 mil millas y está en buenas condiciones, el distribuidor le otorga una bonificación de cinco mil dólares. Además, deberá pagar: 1) un impuesto de importación de 60 mil dólares, 2) un impuesto de cinco mil dólares por tratarse de un coche con un alto consumo de gasolina, 3) 7.5% de impuesto por venta sobre un precio de 230 mil dólares, 4) una cuota estatal por registro de coche de cinco mil dólares y 5) 50 mil dólares por cargo de destino para embarcar el coche. Por último, el interés crediticio es de 378 640 dólares con base en una tasa de interés anual de 5% por un periodo de cinco años.<sup>6</sup>

Al aplicar la “ecuación del precio” (que se muestra en la figura 13-1) a su compra, el precio final es:

$$\begin{aligned} \text{Precio final} &= [\text{precio de lista}] - [(\text{incentivos}) + (\text{subsidios})] + [\text{cargos extra}] \\ &= [\$2\,500\,000] - [(\$500\,000 + \$50\,000 + 5\,000)] \\ &\quad + [\$430\,000 + \$70\,000 + \$60\,000 + \$5\,000 + \$230\,000 \\ &\quad + \$5\,000 + \$50\,000 + \$378\,640] \\ &= \$3\,173\,640 \end{aligned}$$

Note que su precio final es de ¡673 640 dólares más que el precio de lista! Sus pagos mensuales por el préstamo de 2 975 000 dólares durante cinco años (incluido el total del interés crediticio) es de 52 984 dólares. ¿Aún está interesado en el Bugatti Veyron 16.4 Super Sport? Si es así, ¡anótese en la lista de espera!

ARTÍCULO COMPRADO	ECUACIÓN DEL PRECIO			
	PRECIO	= PRECIO DE LISTA	- INCENTIVOS Y BONIFICACIONES	+ CARGOS ADICIONALES
Automóvil nuevo comprado por un particular	Precio final	= Precio de lista	- Reembolso Descuento por pago en efectivo Aceptación de automóvil usado como parte del pago	+ Cargos financieros Accesorios especiales Cargos de destino
Semestre en una universidad pagado por un estudiante	Colegiatura	= Colegiatura publicada	- Beca Otra ayuda financiera Descuento por número de créditos tomados	+ Cuotas de actividades especiales
Mercancía comprada a un mayorista por un minorista	Precio de facturación	= Precio de lista	- Descuento por cantidad Descuento por pago en efectivo Descuento de temporada Descuento funcional o comercial	+ Multa por mora en el pago

<sup>6</sup> Aaron Robinson, 2011 Bugatti Veyron 16.4 Super Sport-First Drive Review, *Car and Driver*, octubre de 2010 (consultado el 26 de septiembre de 2011). Vea [http://www.caranddriver.com/reviews/car/10q4/2011.bugatti\\_veyron\\_16.4\\_super\\_sport-first\\_drive\\_review](http://www.caranddriver.com/reviews/car/10q4/2011.bugatti_veyron_16.4_super_sport-first_drive_review) y Rex Roy, First Drive: 2011 Bugatti Veyron Super Sport, *AutoBlog*, 23 de noviembre de 2010 (consultado el 26 de septiembre de 2011). Vea <http://www.autoblog.com/2010/11/23/2011-bugatti-veyron-super-sport-first-drive-review-road-test>.

# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## Cómo aplanar el mundo afecta los ingresos y los costos:

### Infosys Technologies, Ltd., Intel, China Mobile, IKEA... y usted

Tom Friedman, redactor de *The New York Times*, cuenta que obtuvo la idea del título de su galardonado libro *El mundo es plano* (*The World is Flat*) en un viaje a Bangalore, India, un lugar que describe como el “Silicon Valley de India”.

Colón viajó a Occidente desde Europa con el propósito de encontrar la India y las fuentes de riqueza de su tiempo: metales preciosos, sedas y especias. Friedman voló desde Nueva York hacia el Oriente, a India, para aprender más sobre las fuentes de riqueza de nuestra época: algoritmos de software para computadoras, tecnología de la información, centros de atención de llamadas y fabricación eficiente.

Cuando Friedman visitó Infosys Technologies Ltd., a 40 minutos de Bangalore, se encontró en un recinto universitario con prados bien cuidados y muchos edificios de vidrio y acero. Nandan Nilekani, director ejecutivo de Infosys, le contó que la subcontratación era solo una dimensión de los cambios fundamentales que ocurren en los negocios mundiales; y que la conectividad de banda ancha, la explosión del software, los motores de búsqueda y las computadoras de precios más bajos han facilitado que cualquiera se desarrolle a distancia. En la actualidad, estos elementos han creado una plataforma donde el trabajo intelectual se proporciona desde cualquier lugar, lo que reduce los costos.



Nilekani miró a Friedman y resumió así sus comentarios: “Tom, el campo de juego se ha nivelado”.

Cientos de empresas globales buscan desarrollar economías no solo como fuentes de personal capacitado en tecnología de la información y fabricación subcontratada, sino también generar ingresos nuevos de las ventas de sus productos y servicios. He aquí algunos ejemplos:

- Intel ha capacitado a más de 600 mil maestros en India y a 700 mil en China; asimismo, ha instalado computadoras personales en seis mil aldeas de este país.
- China Mobile Ltd., con más de 300 millones de clientes, es el sistema de telefonía celular más grande del mundo y agrega cinco millones de clientes nuevos al mes.
- IKEA, el minorista sueco, ahora ofrece sus diseños contemporáneos en 280 tiendas en Europa, Asia, Estados Unidos y Australia, y emplea proveedores de todo el mundo. En sus planes está duplicar el número de tiendas que opera en China y entrar muy pronto en India.

Tal vez —solo tal vez— el mundo se ha aplanado. Los estudiantes que leen esto deben prepararse para empleos en el futuro en este campo de juego nivelado.



Para saber a lo que IKEA y otros comercializadores mundiales se refieren con “aplanar el mundo”, lea el texto y la sección “Temas de marketing”.

## Precio y mercado mundial

Para generar ganancias en el mercado mundial actual, las empresas internacionales buscan por todo el mundo tanto nuevos mercados que aumenten sus ingresos como proveedores cuya eficiencia y bajos salarios por hora puedan disminuir los precios que las empresas que compran deben pagar. La sección “Temas de marketing” describe cómo “se aplanar el mundo” o cómo “se nivela el campo de juego” mundial, como dice el director ejecutivo de Infosys Technologies Ltd, de India.<sup>7</sup>

IKEA, el enorme minorista sueco, entiende esto. Abre tiendas nuevas y contrata fabricantes de muebles en todo el mundo. Para competir en China, ha recortado los precios para atraer a los consumidores de la creciente clase media de ese país. La estrategia parece funcionarle: la primera tienda en Beijing ocupa un terreno donde caben ocho campos de fútbol y atiende a seis millones de consumidores al año.

## Precio como indicador del valor

Desde el punto de vista del consumidor, el precio indica el valor cuando se asocia a los beneficios percibidos —como calidad, durabilidad, etc.— de un producto o servicio. En particular, el **valor** es la relación entre los beneficios percibidos y el precio o:<sup>8</sup>

$$\text{Valor} = \frac{\text{Beneficios percibidos}}{\text{Precio}}$$

<sup>7</sup>Thomas L. Friedman, *The World is Flat* (Nueva York: Farrar, Straus y Giroux, edición ampliada, 2006), pp. 5-9; “The Secret of IKEA’s Success”, *The Economist*, 26 de febrero de 2011, pp. 67-68; Jason Dean y Peter Wonacott, “Tech Firms Woo ‘Next Billion’ Users”, *The Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2006, p. A2; Dexter Roberts, “China Mobile’s Hot Signal”, *BusinessWeek*, 5 de febrero de 2007, pp. 42-44.

<sup>8</sup>Adaptado de Kent B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2003); David J. Curry, “Measuring Price and Quality Competition”, *Journal of Marketing*, primavera de 1985, pp. 106-117.



Un panorama de las ofertas y descuentos de hoy: Gap ofrece un trato “compre uno, obtenga uno” (o BOGO, por sus siglas en inglés) de 60% de descuento en el segundo artículo (arriba), mientras que Macy’s le ofrece un 30% de descuento más un 20% adicional (abajo). Para saber los precios reales que pagan los compradores con estas ofertas, resuelva los problemas del texto y lea la sección “Temas de marketing” de la siguiente página.

Esta relación muestra que, con respecto a un precio determinado, a medida que aumentan los beneficios percibidos, se incrementa el valor. Por ejemplo, si acostumbra pagar 9.99 dólares por una pizza mediana, ¿no sería más valiosa una pizza grande al mismo precio? Por el contrario, con respecto a un precio determinado, el valor disminuye al mismo tiempo que bajan los beneficios percibidos.

Los comercializadores creativos optan por **fijar el precio valioso**, que es la práctica de aumentar en forma simultánea los beneficios del producto y el servicio mientras se mantiene o reduce el precio. En algunos productos, el precio influye en la percepción de la calidad en general y, en última instancia, en el valor para los consumidores.<sup>9</sup> Por ejemplo, en una encuesta entre compradores de muebles para el hogar, 84% estuvo de acuerdo con la siguiente aseveración: “Mientras más alto sea el precio, mayor será la calidad”.<sup>10</sup> Por ejemplo, Kohler acaba de lanzar una tina de baño que no ofrece ningún riesgo para niños y ancianos. Aunque tiene un precio más alto que las tinas de baño convencionales, ha tenido mucha aceptación porque los compradores adjudican un gran “valor” a la seguridad que ofrece.

En este caso, el “valor” incluye el juicio de un consumidor sobre el precio y necesidad de un producto o servicio en relación con sustitutos que satisfacen la misma necesidad. Hace poco, el precio de una Big Mac, una bebida gaseosa pequeña y unas papas fritas pequeñas comprados por separado en un McDonald’s era de 6.19 dólares. Si se compraban juntos los tres artículos como un Big Mac “extra económico”, tenía un precio de 5.39 dólares, es decir, el ahorro era de 80 centavos. En este ejemplo de una fijación del precio con base en el valor, un consumidor típico de McDonald’s usa el precio de 5.39 dólares de los tres artículos comprados juntos como su valor de referencia, por lo que concluye que la comida extra económica tiene un mayor valor y, entonces, la compra.

**Descifrar los precios del consumidor de hoy** En la temporada de compras navideñas de 2010, los minoristas realizaron ofertas, descuentos y promociones “compre uno, obtenga uno” (BOGO, por sus siglas en inglés) para persuadir a los consumidores a comprar. El problema principal fue que los compradores debían tener las habilidades matemáticas de Albert Einstein para calcular mentalmente el porcentaje de descuento que recibirían y el precio real que pagarían.

Muchos minoristas convencionales han aprendido de las páginas de internet de moda y ahora ofrecen “ventas fugaces”, es decir, aquellas que establecen recorte de precios durante solo unas horas. La mayoría de los compradores no tienen tiempo de ir a casa y hacer cuentas. El resultado es que con frecuencia se les engaña con respecto al tamaño del “trato” que obtienen e incluso de si tienen alguno, y acaban tomando malas decisiones de compra.

Dicho sencillamente, usted ve una oferta “77 & 7” “solo por hoy” en su tienda de ropa favorita. Esto, como sabe, significa que paga 77% del precio de etiqueta más un 7% adicional de ese precio. Así que paga 70% del precio de etiqueta, ¿cierto? No precisamente. Usted paga  $0.77 \times (1.00 - 0.07) = 0.77 \times 0.93 = 71.6\%$  del precio de la etiqueta.

Ahora que ya tiene alguna práctica en matemáticas, calcule sus respuestas para las siguientes tres preguntas en fijación de precios publicadas de forma reciente en *The Wall Street Journal*.<sup>11</sup>

1. ¿Cuál representa los mayores ahorros, en dólares totales?
  - a) Una reducción de 85.27 dólares a 70.66 dólares.
  - b) Una reducción de 83.99 dólares a 69.99 dólares.
  - c) Una reducción de 80 dólares a 70 dólares.
2. ¿Cuál representa el mayor porcentaje de descuento en un artículo de dos mil dólares?
  - a) 50 por ciento.
  - b) 25% y después otro 25% del precio rebajado.
  - c) 20%, después otro 20% del precio rebajado y después otro 20% del precio rebajado dos veces.

<sup>9</sup>En numerosos estudios se ha examinado la relación entre precio, calidad y valor. Vea, por ejemplo, Jacob Jacoby y Jerry C. Olsen, eds., *Perceived Quality* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985); William D. Dodds, Kent B. Monroe y Dhruv Grewal, “Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers’ Product Evaluations”, *Journal of Marketing Research*, agosto de 1991, pp. 307-319; Roger A. Kerin, Ambuj Jain y Daniel Howard, “Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions”, *Journal of Retailing*, invierno de 1992, pp. 235-245. Para una revisión minuciosa de la relación entre precio, calidad y valor, vea Valerie A. Ziethaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value”, *Journal of Marketing*, julio de 1998, pp. 2-22.

<sup>10</sup>Roger A. Kerin y Robert A. Peterson, “Crestfield Furniture Industries, Inc. (A)”, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), pp. 275-286.

<sup>11</sup>Carl Bialik, Elizabeth Holmes y Ray A. Smith. “Many Discounts, Few Deals”, *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2010, pp. D1, D2; Jayne O’Donnell y Kate Coughlin, “Retailers Try to Entice Customers into Buying Blitz”, *USA Today*, 1 de abril de 2011, pp. 1A, 2A.



# Temas de marketing > > > > > valor para el cliente

## Sudaderas con gorro American Eagle “compre una, obtenga una gratis”: ¿una ganga?

American Eagle Outfitters (foto) vendía sus sudaderas en 24.95 dólares en un descuento BOGO. ¿Una ganga?

Compare sus respuestas con las preguntas relacionadas con la fijación de precios en el texto, con aquellas de abajo; estudie los “peligros escondidos” que los compradores enfrentan y vea si existe alguna lección para quienes compran sudaderas.



1. La respuesta es a): Responder esto requiere tres restas sencillas. La respuesta a) (14.61 dólares) puede parecer pequeña, pero ofrece más ahorros que b) y c) (14 y 10 dólares, respectivamente). *Peligro escondido:* Los investigadores en la fijación de precios dicen que los compradores se saltan las matemáticas al tomar atajos cognitivos, como asociar precios reales con precios bajos. Además, esos nuevos al final de los precios en la opción b) pueden ayudar a disminuir el dígito en la extrema izquierda (de 8 a 6), lo que parece ser más que la disminución en la opción a) (de 8 a 7).
2. La respuesta es a): La opción a) conduce a un precio de venta de mil dólares en comparación con el precio de 1 125 dólares en la opción b). En la opción c), la primera reducción

disminuye el precio a 1 600 dólares, la segunda a 1 280 dólares y la tercera a 1 024 dólares. Esos tres descuentos pueden sumar 60%, pero ahorran menos que el descuento

de 50% en la respuesta a). *Peligro escondido:* Los descuentos sobre descuentos suenan más impresionantes de lo que son en realidad porque cada descuento sucesivo se hace desde un precio base menor.

3. La respuesta es c): Los descuentos solo parecen idénticos. Cuando compra dos pares de pantalones, gasta 60 dólares para obtener 20 dólares de descuento. Si usted únicamente quiere un par, las opciones a) y b) no le dan

ningún ahorro en dólares. Con la opción c) ahorra solo 10 dólares. *Peligro escondido:* Un “buen descuento” en algo que no necesita no es un trato inteligente. Así que con la opción c) usted no termina con unos pantalones que quizá no necesite. Las ofertas que fomentan compras extra —como BOGO— juegan con el propósito del comprador de obtener la mejor ganga posible.

¿Las sudaderas con gorro American Eagle son una ganga? Probablemente... ¡pero solo si necesita dos!

3. En un par de pantalones de 40 dólares, ¿qué oferta produce el mejor descuento?
  - a) Compre uno, obtenga 50% de descuento en el segundo (una oferta BOGO).
  - b) 20 dólares de descuento en todas las compras de 50 dólares o más.
  - c) Una reducción de 10 dólares en los pantalones.

Después de sus cálculos, compare sus respuestas con las de la sección “Temas de marketing”. También busque ahí algunos “peligros escondidos” sencillos a los que se enfrentan los consumidores cuando tienen prisa. Quizás en su próxima visita a un minorista valga la pena tomar algo de tiempo para hacer cálculos matemáticos en su teléfono inteligente.

### El precio en la mezcla de marketing

La fijación del precio es también una decisión crucial que debe tomar un ejecutivo de marketing porque el precio tiene un efecto directo en las utilidades de una empresa. Esto se pone de manifiesto en la **ecuación de las utilidades** de una empresa:

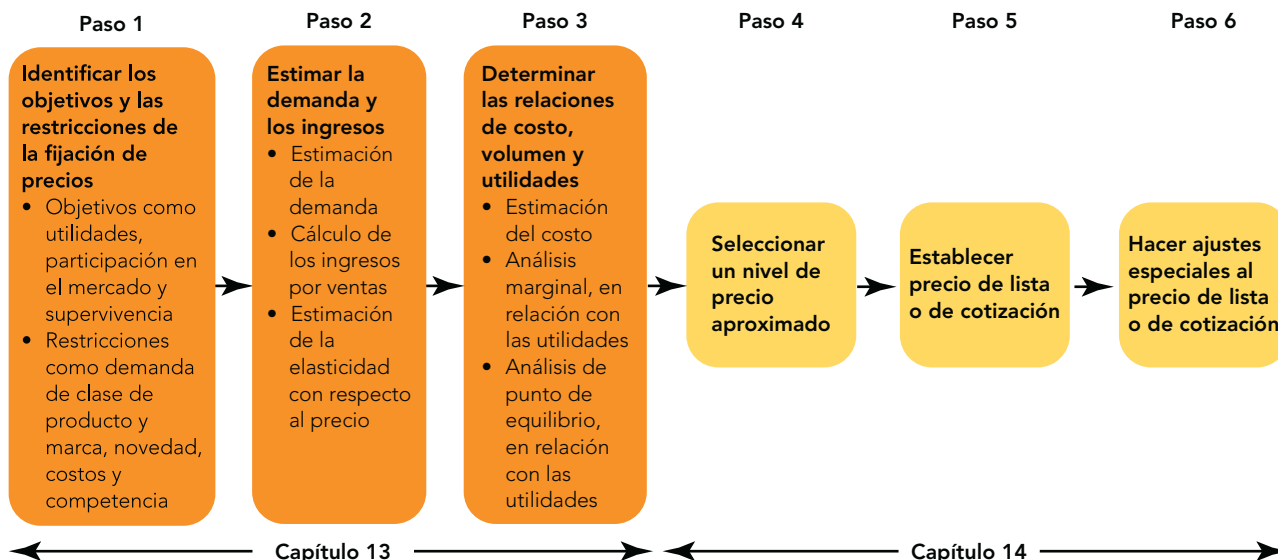
$$\begin{aligned}\text{Utilidades} &= \text{Ingreso total} - \text{costo total} \\ &= (\text{Precio unitario} \times \text{cantidad vendida}) - (\text{costo fijo} + \text{costo variable})\end{aligned}$$

Lo que hace todavía más complicada esta relación es que el precio afecta la cantidad vendida, como lo ilustran las curvas de la demanda, más adelante en este capítulo. Además, como la cantidad vendida en ocasiones incide sobre los costos de una empresa por la eficiencia de la producción, el precio también afecta de manera indirecta los costos. De este modo, las decisiones sobre el precio influyen tanto en los ingresos totales (ventas) como en el costo total, lo cual hace que la fijación del precio sea una de las decisiones más importantes que enfrentan los ejecutivos de marketing.

La importancia del precio en la mezcla de marketing hace necesario comprender los seis pasos principales del proceso que aplican las organizaciones al establecer los precios (figura 13-2):

1. Identificar las restricciones y objetivos del precio.
2. Estimar la demanda y los ingresos.
3. Determinar las relaciones entre costo, volumen y utilidades.





**FIGURA 13-2**

Los seis pasos en la fijación de precios. Los primeros tres se abordan en este capítulo; el resto se tratará en el capítulo 14.

4. Seleccionar un nivel aproximado de precio.
5. Establecer el precio de lista o de cotización.
6. Hacer ajustes especiales al precio de lista o de cotización.

Los primeros tres pasos se explican en este capítulo y los últimos tres en el capítulo 14.

### repaso de conceptos

1. ¿Qué es precio?
2. ¿Qué factores impactan el precio de lista para determinar el precio final?

## PASO 1: IDENTIFICAR OBJETIVOS Y LAS RESTRICCIONES DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Con tal variedad de opciones, un administrador de marketing debe considerar los objetivos de la fijación de precios y las restricciones que estrecharán la amplitud de las alternativas. Al realizar la fijación de precios, con frecuencia los objetivos reflejan las metas corporativas y las restricciones a la fijación de precios suelen conectarse con las condiciones existentes en el mercado.

### Identificación de los objetivos de la fijación de precios

Los **objetivos de la fijación de precios** requieren especificar la función del precio en los planes de marketing y en el plan estratégico de una organización. En lo posible, estos objetivos de la fijación de precios se trasladan a los niveles más bajos de la organización; por ejemplo, al establecer objetivos para los gerentes de marketing responsables de una marca individual. Estos objetivos pueden cambiar dependiendo de la posición financiera de la empresa en su totalidad, del éxito de sus productos o de los segmentos donde hace negocios. Por ejemplo, H. J. Heinz tiene objetivos específicos de fijación de precios para su marca Heinz Ketchup, los que varían por país. En el capítulo 2 se analizaron siete objetivos de marca que puede aplicar una organización, los cuales se vinculan de manera directa con sus políticas de fijación de precios.

**Utilidades** Tres objetivos diferentes se relacionan con las utilidades de una empresa, los cuales se les acostumbra medir en términos del rendimiento sobre la inversión (ROI, siglas de *return on investment*) o del rendimiento sobre los activos (ROA, siglas de *return on assets*). Estas metas tienen implicaciones distintas para la estrategia de fijación de precios. Un objetivo es *administrar las utilidades a largo plazo*, en el cual una empresa —como muchas fábricas japonesas de automóviles o televisores— renuncia a las utilidades inmediatas a cambio de lograr una mayor participación en el mercado al desarrollar productos de calidad para entrar a largo plazo en mercados competitivos. Se asigna a los productos precios más o menos bajos

OA2

comparados con su costo de producción, pero la empresa espera obtener utilidades más altas después debido a su mayor participación en el mercado.

Un objetivo de *maximizar las utilidades actuales* —por ejemplo, trimestrales o anuales— es común en muchas empresas porque los objetivos se establecen y el desempeño se mide con rapidez. Las empresas estadounidenses suelen ser criticadas por esta orientación de corto plazo. Como ya se señaló, ocurre un *rendimiento objetivo* cuando una empresa establece una meta de utilidades (como 20% de ROI antes de impuestos) por lo general mediante su junta directiva.

**Ventas** Si las utilidades de una empresa son lo bastante altas para que permanezca en el negocio, un objetivo puede ser aumentar los ingresos por ventas, lo cual a su vez propiciará incrementos en la participación del mercado y las utilidades. Los objetivos relacionados con los ingresos por ventas, o las ventas unitarias, tienen la ventaja de traducirse con mayor facilidad en objetivos significativos para los gerentes de marketing responsables de una línea de productos o de una marca, que los objetivos de utilidades. Sin embargo, reducir el precio de un producto en una línea de la empresa puede aumentar sus ingresos por ventas, pero reducir los de los productos relacionados.

**Participación en el mercado** La *participación en el mercado* es la proporción de los ingresos por ventas o las ventas unitarias de la empresa entre los de la industria (los competidores más la empresa misma). Las empresas suelen buscar un objetivo de participación en el mercado cuando las ventas de la industria son más o menos planas o si están en declive. A fines de la década de 1990, Boeing redujo los precios de una manera drástica para tratar de mantener una participación en el mercado de 60% y se enfrentó a pérdidas cuantiosas. Aunque una mayor participación en el mercado es una meta principal de algunas empresas, otras la ven como un medio para otros fines: incrementar las ventas y las utilidades.

**Volumen unitario** Muchas empresas emplean el *volumen unitario*, la cantidad producida o vendida, como un objetivo de fijación de precios. Además, suelen vender varios productos a precios muy diferentes y necesitan equiparar el volumen unitario exigido por los clientes con el precio y la capacidad de producción. La utilización del volumen unitario como objetivo puede ser contraproducente si, por ejemplo, se consigue el objetivo de volumen mediante una drástica reducción de precios que hace bajar las utilidades.

**Supervivencia** En algunos casos, las utilidades, las ventas y la participación en el mercado son objetivos menos importantes para la empresa que la simple supervivencia. Los minoristas en juguetes especializados cada vez más enfrentan problemas de supervivencia porque no pueden competir con las reducciones de precios de los grandes minoristas de descuento, como Walmart y Target, razón por la que FAO Schwartz se declaró en quiebra.

**Responsabilidad social** Una empresa puede renunciar a utilidades más altas sobre las ventas y buscar un objetivo de fijación de precios que reconozca sus obligaciones con los clientes y la sociedad en general. Medtronic siguió esta política de fijación de precios cuando introdujo el primer marcapasos cardíaco del mundo.

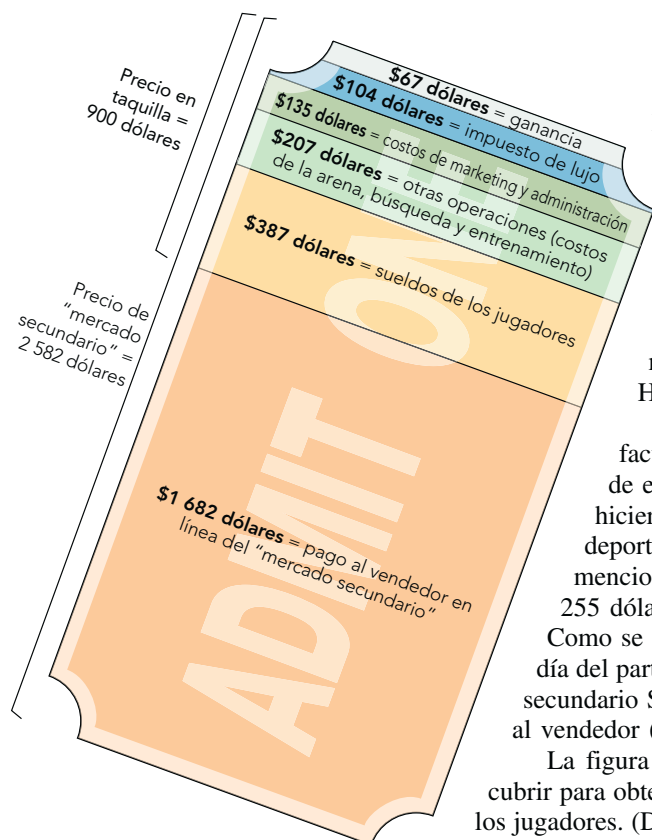
Para saber cómo StubHub y otros revendedores de entradas pueden afectar los precios de las entradas, estudie el texto y la figura 13-3.



## Identificación de las restricciones de la fijación de precios

Los factores que limitan la libertad de una empresa para establecer el precio se llaman **restricciones de fijación de precio**. Es evidente que la demanda del producto por parte de los consumidores afecta el precio que puede cobrarse. Otras restricciones sobre el precio varían desde cuestiones dentro de la organización hasta factores competitivos fuera de ella. Las restricciones legales y reglamentarias sobre los precios se analizan en el capítulo 14.

**Demanda de la clase de producto, producto y marca** Está claro que el número de posibles compradores de la clase de producto (automóviles), producto (automóviles deportivos) y marca (Bugatti Veyron) afecta el precio que el vendedor puede cobrar. También influye si el artículo es un lujo —como un Veyron— o una necesidad —tener que comer y un techo bajo el cual vivir—. En general, entre más alta sea la demanda de un producto, más alto podrá fijarse su precio. Por ejemplo, los Mets de Nueva York establecen diferentes precios para las entradas de sus juegos con base en el atractivo de su rival: los precios son más altos cuando juegan contra los Yankees de Nueva York y más bajos cuando juegan contra los Piratas de Pittsburgh.<sup>12</sup>

**FIGURA 13-3**

Reparto de los 2 582 dólares por una entrada a un juego de basketbol de Los Lakers de Los Ángeles que un vendedor en línea, como StubHub, vende en un "mercado secundario".

**QR 13-2**  
Anuncio de precios de StubHub



**Costo de producir y comercializar el producto** A largo plazo, el precio de una empresa debe cubrir todos los costos de producción y comercialización de un producto. Si el precio no los cubre y proporciona una ganancia razonable, la empresa fracasará.

Como resultado, para obtener una ganancia, las empresas de negocios siempre intentan controlar sus costos. La [figura 13-3](#) muestra tanto los costos como la ganancia por un juego de basketbol entre los Lakers de Los Ángeles y los Heat de Miami que se llevó a cabo el día de Navidad de 2010 en Los Ángeles. En este caso, una atracción especial fue el enfrentamiento entre Kobe Bryant de Lakers y LeBron James de los Heat de Miami.<sup>13</sup>

La bizarra estructura de precios de la [figura 13-3](#) surge de dos factores clave: 1) el aumento de los precios en línea de la reventa de entradas ("mercados secundarios") que empresas como StubHub hicieron posible y 2) la interacción oferta-demanda para los eventos deportivos de alto interés, como los partidos Mets-Yankees que ya se mencionaron. El valor en el frente de la entrada de los Lakers fue de 255 dólares, el precio que pagó el dueño de una entrada de temporada. Como se muestra en la [figura 13-3](#), el precio de taquilla de la entrada, el día del partido (si hubiera), era de 900 dólares. Al comprarlo en el mercado secundario StubHub, costaría 2 582 dólares, de los cuales 1 682 dólares van al vendedor (menos las tarifas de StubHub).

La [figura 13-3](#) también muestra los cuatro costos que los Lakers deben cubrir para obtener una ganancia, la más grande de 387 dólares en sueldos para los jugadores. (De los 387 dólares, Kobe Bryant obtiene 101 dólares y el jugador menos pagado en el equipo recibe dos dólares). Un factor raro: sobre una entrada por boleto, los jugadores de Lakers ganan más que los 255 dólares del precio de la entrada de alguien que compró una entrada de temporada. Aun así, los Lakers cubren todos los costos y obtienen una ganancia debido a los altos ingresos que el equipo recibe por venta de derechos televisivos y mercancías.

**Novedad del producto: etapa en el ciclo de vida del producto** Por lo general, mientras más nuevo sea un producto y más temprana la etapa en el ciclo de vida, mayor será el precio que pueda cobrarse. ¿Está dispuesto a gastar 5 399 dólares por una televisión Smart 3D de 65 pulgadas Samsung con tecnología LED HDTV? El precio inicial elevado es posible debido a las patentes y la competencia limitada en los inicios del ciclo de vida del producto. Quizá cuando usted lea esto, el precio haya bajado.

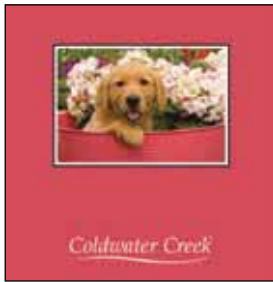
En ocasiones, cuando intervienen la nostalgia o los factores de moda pasajera, los precios pueden subir más adelante en el ciclo de vida del producto. Los artículos de colección pueden experimentar un aumento desorbitado del precio, como ocurrió hace poco con los 260 dólares por un Zip de Cat Beanie Baby (si tiene las patas negras), 305 dólares por un muñeco de Ichiro Suzuki 2001 que mueve la cabeza, o 47 800 dólares por la copia de la primera edición de *Amazing Spider-Man* de 1963. Pero estos precios también pueden desplomarse cuando desaparece la moda o surge una recesión. Para jugar a lo seguro —y quizá financiar su retiro— guarde sus Barbies, Hot Wheels y Star Wars Light Sabers en sus cajas y en perfectas condiciones.<sup>14</sup>

**Un solo producto contra una línea de productos** Cuando Apple introdujo su iPad en 2010, el producto no solo era único y estaba en la etapa de introducción de su ciclo de vida, sino que también era la primera tableta que se vendió con éxito, por lo que la empresa tuvo gran libertad para establecer el precio. En la actualidad, con la amplia gama de tabletas con las que compete, desde Galaxy Tab de Samsung hasta la Xoom de Motorola y otras, Apple tendrá que desarrollar una línea de producto de modelos de iPad. Así que el precio de cada modelo debe ser congruente con los otros y comunicar valor a los consumidores.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Ira Boudway, "What it Really Costs", *Bloomberg Businessweek*, 8-14 de noviembre de 2010, pp. 100-101.

<sup>14</sup> Ann Zimmerman, "How Toy Craze are Born", *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2010, pp. D1, D2; Mike Dodd, "Cards Hold 50 Years of Memories", *USA Today*, 27 de marzo de 2001, pp. 1A, 2A; J. C. Conklin, "Don't Throw Out Those Old Sneakers, They're a Gold Mine", *The Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1998, pp. A1, A20; los precios están citados en eBay.com el 25 de octubre de 2007.

<sup>15</sup> Ian Sheer, "Tablet War is an Apple Rout", *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2011, pp. B1, B2.



La fijación de cientos de precios que serán válidos durante la duración de un catálogo implica tomar muchas decisiones arriesgadas.

**Costo de cambiar los precios y el periodo en el que se aplicarán** Si Scandinavian Airlines le pide a General Electric (GE) que le suministre motores de *jet* de repuesto para equipar el nuevo Boeing 737 que acaba de comprar, GE puede establecer con facilidad un nuevo precio por los motores que refleje su información más reciente, puesto que solo debe informar a un comprador. Pero si Coldwater Creek decide que los precios de los suéteres son demasiado bajos en sus catálogos después de haber enviado por correo miles de catálogos a los clientes, tiene un gran problema, por lo que debe tomar en consideración el costo de cambiar los precios y el periodo en el que se aplicarán cuando cree la lista de precios de sus artículos de catálogo. Un estudio reciente de cuatro cadenas de supermercados concluyó que el costo promedio anual de estos cambios en los precios era de 105 887 dólares, lo que representa 0.70% de los ingresos y un increíble 35.2% de las utilidades netas.<sup>16</sup> En la práctica real, las investigaciones indican que la mayoría de las empresas cambian el precio de sus principales productos una vez al año. Sin embargo, en un sitio web los precios pueden cambiar de un minuto a otro.

**Tipo de mercado competitivo** El precio del vendedor está limitado por el tipo de mercado en el que compite. Como se describió en el capítulo 3, los economistas suelen especificar cuatro tipos de mercados competitivos, desde el mayor hasta el menor: competencia pura, competencia monopolística, oligopolio y monopolio puro. En la **figura 13-4** se muestra cómo el tipo de competencia influye de manera radical en el rango de la competencia de precios y, a su vez, en la naturaleza de la diferenciación y grado de publicidad del producto. Las empresas deben reconocer el tipo general de mercado competitivo donde se encuentran para comprender tanto el rango de sus estrategias de precios como el de aquellos que no tienen relación con estos. Por ejemplo, hay cuatro situaciones competitivas que afectan los precios:

- **Competencia pura.** En cientos de almacenes locales de granos se vende maíz, cuyo precio se establece en el mercado. Dentro de las variedades, el maíz es idéntico, de modo que la publicidad solo informa a los compradores de que el maíz del productor está a su disposición.
- **Competencia monopolística.** Docenas de marcas regionales privadas de mantequilla de cacahuete compiten con marcas nacionales como Skippy y Jif. La competencia existe tanto en los precios (los de marcas regionales privadas son inferiores a los de las marcas nacionales) como en otros aspectos (características del producto y publicidad).
- **Oligopolio.** Los pocos vendedores de aluminio (Reynolds, Alcoa) o aviones comerciales (Boeing, Airbus) tratan de evitar la competencia de precios porque puede conducir a guerras de precios catastróficas en las que todos perderían dinero. Sin embargo, las empresas en dichas industrias se mantienen al tanto de las rebajas o aumentos en los precios de la com-

**FIGURA 13-4**  
Estrategias de fijación de precios, producto y publicidad que pueden aplicar las empresas en cuatro tipos de mercados competitivos.

TIPO DE MERCADO COMPETITIVO				
ESTRATEGIAS DISPONIBLES	COMPETENCIA PURA (muchos vendedores que siguen el precio de mercado en productos generales idénticos)	COMPETENCIA MONOPÓLICA (muchos vendedores que compiten en factores no relacionados con el precio)	OLIGOPOLIO (pocos vendedores que son mutuamente sensibles a los precios)	MONOPOLIO PURO (un vendedor que establece el precio de un producto único)
Grado de competencia en precios	Casi nada: el mercado establece el precio	Algo: competencia en un rango de precios	Algo: líder en el precio o seguidor de los competidores	Nada: el único vendedor establece el precio
Grado de diferenciación del producto	Nada: los productos son idénticos	Algo: diferenciar productos de los de los competidores	Varios: depende de la industria	Nada: no hay otros productores
Grado de la publicidad	Poco: el propósito es informar a los posibles compradores que los productos del vendedor están disponibles	Mucho: el propósito es diferenciar los productos de una empresa de los de los competidores	Algo: el propósito es informar, pero evitar la competencia en precios	Poco: el propósito es aumentar la demanda por clase o tipo de productos

<sup>16</sup> Daniel Levy, Mark Bergen, Shantanu Dutta y Robert Venable, “The Magnitude of Menu Costs: Direct Evidence from Large U.S. Supermarket Chains”, *Quarterly Journal of Economics*, agosto de 1997, pp. 791-825.



# Temas de marketing > > > > > valor para el cliente

## El impacto revolucionario de la estrategia “precios bajos siempre” de Walmart

Walmart se encuentra en la frontera entre oligopolio y competencia de monopolio.

Como oligopolio, Walmart tiene un solo competidor en la amplia gama de productos que vende: Target. Aun, en términos de competencia de monopolio, existen docenas de grandes cadenas, como Best Buy, Costco o Walgreen's, que son competidores importantes en una o varias líneas de producto y miles de supermercados, tiendas de ropa y de electrodomésticos que compiten local o nacionalmente.

La estrategia única de fijación de precios de Walmart de “precios bajos siempre” afecta a todos sus competidores; estos precios bajos resultan, a su vez, de los precios bajos que sus proveedores le dan por sus compras de gran volumen. Actualmente, se apoya con su “garantía de precios más bajos”, que

señala que sus tiendas “igualarán el precio del anuncio impreso de cualquier competidor local por un producto idéntico” (vea las letras pequeñas del anuncio).

En 2011, el aumento de la competencia incluso obligó a Walmart a suavizar un poco su “política de muéstranos el anuncio con un precio más bajo de la competencia” a una estrategia de “confiamos en usted”. En este enfoque, un consumidor insistente puede hacer que un administrador de Walmart apruebe el precio más bajo *sin* tener que mostrar el precio en un anuncio del competidor.

Los precios bajos de Walmart han ocasionado que incontables competidores salgan del negocio. A principios de 2011, incluso Best Buy anunció que consideraba moverse “hacia su propia versión de precios más bajos, iniciada por Walmart”.

petencia y pueden seguir su ejemplo. Los productos pueden ser no diferenciados (aluminio) o diferenciados (aviones comerciales) y se emplea una publicidad informativa que evita la competencia frontal en los precios. En los videojuegos, la competencia oligopólica del Xbox 360 de Microsoft fue tan intensa frente a Sony y Nintendo, que perdía 126 dólares en cada unidad vendida a su precio de introducción de 399 dólares.<sup>17</sup>

- **Monopolio puro.** En 1994, Johnson & Johnson (J&J) revolucionó el tratamiento de las enfermedades cardíacas coronarias con la introducción del *stent*, un diminuto “resorte” de tubo de malla que abre las arterias obstruidas. Como al principio se trataba de un monopolio, J&J se aferró a su primer precio de 1 595 dólares, y hacia finales de 1966, obtuvo mil millones de dólares en ventas y 91% de participación en el mercado. Pero su renuencia a otorgar descuentos a los hospitales por compras de grandes volúmenes lo enfrentó con sus consumidores. Cuando, dos años más tarde, los competidores introdujeron un *stent* mejorado a precios inferiores, la participación de mercado de J&J se desplomó a 8%.<sup>18</sup>

En la sección “Temas de marketing” se describe el tipo de mercado competitivo en el que está Walmart, su revolucionaria estrategia de fijación de precios y cómo esto afecta a sus competidores minoristas.<sup>19</sup>

**Precios de los competidores** Una empresa debe saber qué precios específicos cobran sus potenciales y actuales competidores, así como cuánto es posible que cobren en un futuro cercano. Luego desarrollará una estrategia de mezcla de marketing (incluida la fijación de precios) para responder a los precios de sus competidores.

Considere la industria de la música. Las ventas de álbumes digitales sobrepasan las de discos compactos. A continuación se muestran los precios publicados de descarga digital de cuatro álbumes de iTunes de Apple y Amazon, a finales de 2011:<sup>20</sup>

Cantante/ Músico	Álbum	Precio de iTunes de Apple	Precio de descarga para MP3 de Amazon
Miles Davis	“Kind of Blue”	\$9.99	\$9.99
Pink Floyd	“Dark Side of the Moon”	16.99	7.99
Mariah Carey	“Merry Christmas II You”	9.99	9.49
Kanye West	“My Beautiful Dark Twisted Fantasy”	11.99	9.99

<sup>17</sup> Arik Hesseldahl, “For Every Xbox, a Big Fat Loss”, *BusinessWeek*, 5 de diciembre de 2005, p. 13; Akshay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, “How to Fight a Price War”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 107-116.

<sup>18</sup> Ron Winslow, “How a Breakthrough Quickly Broke Down for Johnson & Johnson”, *The Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 1998, pp. A1, A5.

<sup>19</sup> Chris Burritt y Clifford Edwards, “Best Buy May Switch to Walmart Style Pricing”, *Star Tribune*, 10 de febrero de 2011, pp. D1, D3; Mike Hughlett, “Walmart Tries to Shake Off Target”, *Star Tribune*, 12 de abril de 2011, pp. D1, D2; Miguel Bustillo, “Wal-Mart Loses Edge”, *The Wall Street Journal*, 16 de agosto de 2011, pp. B1, B2.

<sup>20</sup> Ethan Smith y Geoffrey A. Fowler, “Amazon Can’t Dent iTunes”, *The Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2010, pp. B1, B6.

¿Qué sucede aquí? En los álbumes seleccionados, Amazon desea una parte más grande del mercado de descarga digital y baja sus precios para atraer a los consumidores de iTunes de Apple. La estrategia de Amazon es una apuesta porque iTunes tiene 66% de participación del mercado de minoristas de música digital —cinco veces la participación de Amazon— y sujetó con éxito su software de iTunes a sus iPods y a otros productos. Así que Amazon estudia con cuidado los precios del líder en el mercado con la finalidad de sintonizar su propia estrategia de fijación de precios.

## repaso de conceptos

3. ¿Cuál es la diferencia entre objetivos y restricciones de fijación de precios?
4. ¿Cómo afecta el tipo de mercado competitivo de una empresa el rango de fijación de sus precios?

## PASO 2: ESTIMAR LA DEMANDA Y LOS INGRESOS

OA3

Para establecer el precio de un producto es fundamental conocer la magnitud de la demanda de los clientes. Los ejecutivos de marketing también deben traducir este estimado de la demanda de los clientes en cálculos de ingresos que la empresa espera recibir.

### Fundamentos para estimar la demanda



Consulte en el texto los resultados del experimento creativo de fijación de precios efectuado por Newsweek.

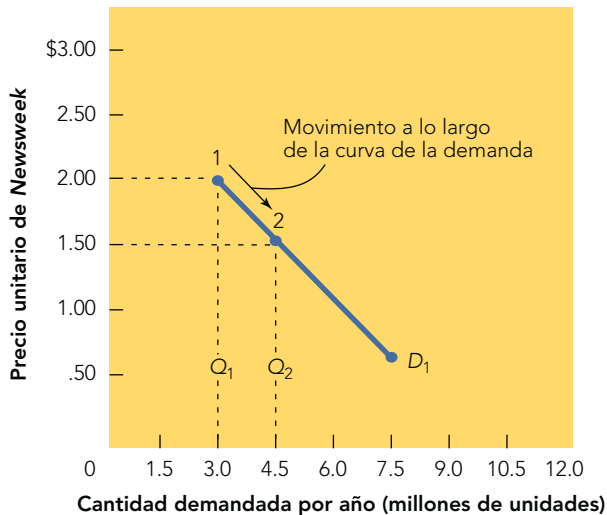
¿Cuánto pagaría por su revista favorita? Si el precio sigue subiendo, en algún momento ya no la comprará. Por el contrario, si su precio bajara, decidiría no solo comprar su revista, sino regalarle una suscripción a un amigo. Entre más bajo sea el precio, mayor será la demanda. El editor quiere vender más revistas, pero, ¿venderá suficientes ejemplares adicionales para compensar el precio por ejemplar más bajo? Una empresa decidió averiguarlo, como se explica a continuación.

Newsweek efectuó un experimento de fijación de precios en los puestos de revistas en 11 ciudades de Estados Unidos. En ese momento, los compradores en puestos de revistas de Houston pagaban 2.25 dólares. En Fort Worth, Nueva York, Los Ángeles y Atlanta, pagaban el precio normal de dos dólares. En San Diego, el precio era de 1.50 dólares. En Detroit, era de solo un dólar. En comparación, el precio normal en puestos de revistas de Time y U.S. News & World Report, competidores de Newsweek, era de 1.95 dólares. ¿Por qué realizó Newsweek el experimento? Según un ejecutivo de Newsweek: “Queremos saber cuál es la curva de la demanda de nuestra revista en los puestos”.<sup>21</sup>

**La curva de la demanda** Una **curva de la demanda** es una gráfica que relaciona la cantidad vendida y el precio, y muestra el máximo número de productos que los consumidores comprarán a un precio determinado. La curva de la demanda  $D_1$  en la [figura 13-5A](#) muestra la demanda de Newsweek en puestos de revistas bajo las condiciones existentes. Observe que a medida que el precio baja, la gente compra más. Pero el precio no es todo lo que interviene en la estimación de la demanda. Los economistas destacan otros tres factores clave:

1. **Gustos de los consumidores.** Como vimos en el capítulo 3, estos dependen de muchos factores, como demografía, cultura y tecnología. Debido a que los gustos de los consumidores cambian con rapidez, es esencial contar con investigaciones de mercado actualizadas.
2. **Precio y disponibilidad de productos similares.** Las leyes de la demanda también funcionan para los competidores. Si baja el precio de la revista Time, más personas la comprarán. Esto significa que menos personas comprarán Newsweek. Los economistas consideran a Time como un sustituto de Newsweek. Las revistas en línea también son un sustituto cuya disponibilidad ha aumentado mucho en años recientes. Hay que recordar que conforme se reduce el precio de los sustitutos o aumenta su disponibilidad, disminuye la demanda de un producto (en este caso, Newsweek).
3. **Ingresos del consumidor.** En general, a medida que aumenta el ingreso real del consumidor (tomando en cuenta la inflación), también se incrementa la demanda del producto.

A Curva de la demanda bajo condiciones iniciales



B Cambio en la curva de la demanda bajo condiciones más favorables

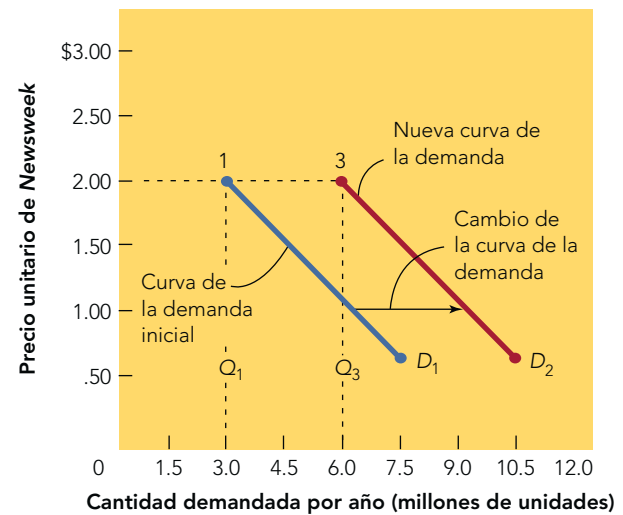


FIGURA 13-5

Curvas de la demanda para la revista *Newsweek* que muestran el efecto sobre las ventas anuales (cantidad demandada por año) de un cambio en el precio causado por: a) un movimiento a lo largo de la curva de la demanda y b) un cambio de la curva de la demanda.

El primero de estos dos factores influye en lo que los consumidores *quieren* comprar y el tercero afecta lo que *pueden* comprar. Junto con el precio, estos suelen llamarse **factores de la demanda**, o factores que determinan la disposición y capacidad de los consumidores de pagar por bienes o servicios. Como se explicó antes, en los capítulos 8 y 10, suele ser problemático estimar la demanda de nuevos productos, en especial porque a menudo es muy difícil interpretar con claridad qué gusta o disgusta a los consumidores. Por ejemplo, Campbell Soup invirtió siete años y 55 millones de dólares en un proyecto supersecreto para producir una línea de productos alimenticios llamada Intelligent Quisine (IQ). La empresa esperaba que su línea de 41 desayunos, comidas, cenas y bocadillos fuera la primera en ofrecer alimentos “que se había comprobado, mediante la ciencia, que disminuían los altos niveles de colesterol, azúcar en la sangre y presión arterial”. Luego de 15 meses en una prueba de mercado en Ohio, Campbell Soup abandonó la línea completa de IQ porque los consumidores la consideraron muy cara y sin variedad.<sup>22</sup>

**Movimiento a lo largo de la curva de la demanda frente al cambio de la misma** La curva de la demanda  $D_1$  en la figura 13-5A muestra que a medida que baja el precio de 2 a 1.50 dólares (punto 2), la cantidad demandada aumenta de tres millones ( $Q_1$ ) a 4.5 millones ( $Q_2$ ) de unidades al año. Este es un ejemplo de un movimiento a lo largo de la curva de la demanda y presupone que otros factores (gustos de los consumidores, precio y disponibilidad de sustitutos e ingresos de los consumidores) permanecen sin cambio.

¿Y si cambian algunos de estos factores? Por ejemplo, si la publicidad hace que más personas quieran comprar *Newsweek*, crece la distribución en puestos de revistas; o si aumentan los ingresos de los consumidores, también se incrementa la demanda de todas las revistas, incluida *Newsweek*. Ahora, la curva de la demanda inicial,  $D_1$  (la línea azul de la figura 13-5B) ya no representa la demanda; en vez de eso, debe dibujarse una curva nueva,  $D_2$  (la línea roja de la figura 13-5B), que representa la nueva demanda de *Newsweek*. Los economistas llaman a esto un *cambio en la curva de la demanda*; en este caso, un cambio a la derecha, de  $D_1$  a  $D_2$ . Esta mayor demanda significa que se quieren más revistas *Newsweek* por un precio determinado: al precio de dos dólares (punto 3), la demanda es de seis millones de unidades por año ( $Q_3$ ) en  $D_2$  en lugar de tres millones de unidades por año ( $Q_1$ ) en  $D_1$ .

## Fundamentos del cálculo de los ingresos

Aunque los economistas hablan de “curvas de la demanda”, es más probable que los ejecutivos de marketing hablen en función de los “ingresos generados”. Las curvas de la demanda conducen en forma directa a tres conceptos de ingresos relacionados que son cruciales en las decisiones de fijación de precios: **ingresos totales**, **ingresos promedio** e **ingresos marginales** (figura 13-6).

<sup>22</sup> Vanessa O’Connell, “How Campbell Saw a Breakthrough Menu Turn into Leftovers”, *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 1998, pp. A1, A12.

### FIGURA 13-6

Conceptos fundamentales sobre los “ingresos”, el dinero recibido por vender el producto: los ingresos totales, promedio y marginales.

Los **ingresos totales (IT)** constituyen la cantidad total de dinero recibido por la venta de un producto. Si:

IT = Ingresos totales

P = Precio unitario del producto

Q = Cantidad vendida del producto

Entonces:

$$IT = P \times Q$$

Los **ingresos promedio (IP)** son la cantidad promedio de dinero recibido por la venta de una unidad del producto, o nada más el precio de esa unidad. Los ingresos promedio equivalen a los ingresos totales divididos entre la cantidad vendida:

$$IP = \frac{IT}{Q} = P$$

Los **ingresos marginales (IM)** son el cambio en los ingresos totales obtenidos de vender una unidad adicional:

$$IM = \frac{\text{Cambio en IT}}{\text{Aumento de 1 unidad en Q}} = \frac{\Delta IT}{\Delta Q} = \text{pendiente de la curva de IT}$$

**Curvas de la demanda e ingresos** La figura 13-7A de la página siguiente muestra de nuevo la curva de la demanda de *Newsweek*, pero ahora esta se extiende para intersectar los ejes de precio y cantidad. La curva de la demanda muestra que a medida que cambia el precio, se modifica la cantidad de revistas *Newsweek* que se venden en Estados Unidos. Esta relación se sostiene si el precio aumenta de 2.50 a 3.00 dólares en la curva de la demanda, o se reduce de uno a cero dólares en la curva. En el primer caso, no hay demanda de revistas *Newsweek* en el mercado, mientras que en el segundo podrían regalarse nueve millones de ejemplares a cero dólares por unidad.

Es probable que si la revista *Newsweek* se regalara, se produjera una demanda de más de nueve millones de ejemplares. Este hecho ilustra dos puntos importantes. Primero, puede ser peligroso extender una curva de la demanda más allá del rango de precios a los que en realidad se aplica. Segundo, la mayoría de las curvas de la demanda son redondas (o convexas) en relación con el origen, con lo cual se evita la imagen poco realista de la demanda cuando una curva de línea recta intersecta al eje de precio o al de cantidad.

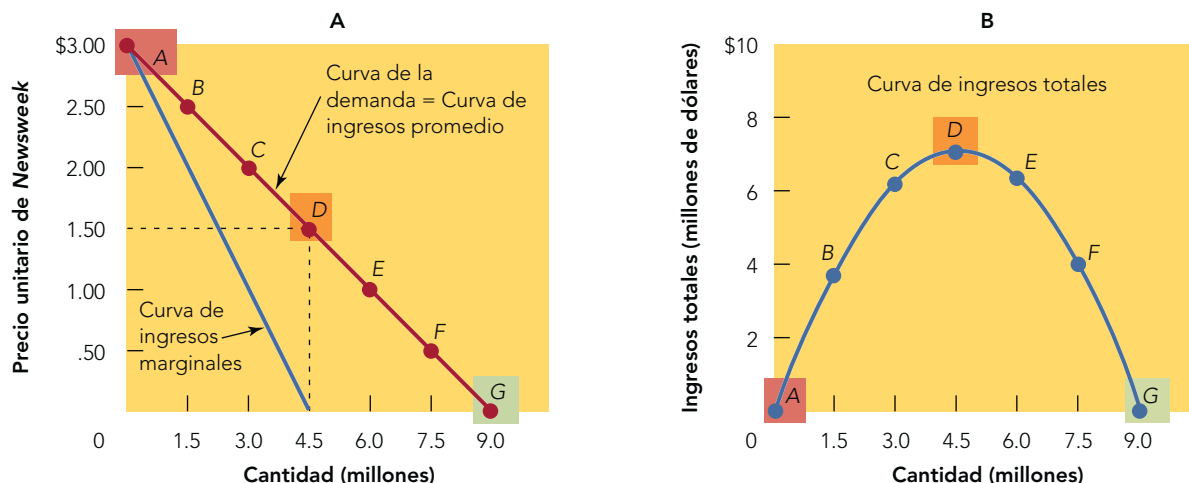
La figura 13-7B muestra la curva de ingresos totales de *Newsweek* calculada a partir de la curva de la demanda ilustrada en la figura 13-7A. La curva de ingresos totales se crea al multiplicar tan solo el precio unitario por la cantidad en cada uno de los puntos en la curva de la demanda. Los ingresos totales empiezan en cero dólares (punto A), llegan a un máximo de 6 750 000 dólares en el punto D y regresan a cero dólares en el punto G. Esto demuestra que a medida que disminuye el precio en el segmento de A a D de la curva, aumentan los ingresos totales. Sin embargo, una reducción del precio en el segmento de D a G produce una baja en los ingresos totales.

Los ingresos marginales, representados por la pendiente de la curva de ingresos totales, son positivos, pero disminuyen cuando el precio se ubica en el rango entre tres dólares y más de 1.50 dólares. Sin embargo, por debajo de 1.50 dólares por unidad los ingresos marginales son negativos, así que la cantidad adicional de revistas vendidas se compensa de sobra por la baja en el precio unitario.

En el caso de cualquier curva de la demanda en línea recta en pendiente descendente, la curva de ingresos marginales siempre cae a una velocidad dos veces mayor que la curva de la demanda. Como se ilustra en la figura 13-7A, los ingresos marginales llegan a cero dólares por unidad en una cantidad vendida de 4.5 millones de unidades, el mismo punto donde los ingresos totales llegan al máximo nivel (vea la figura 13-7B). Un gerente de marketing inteligente nunca operaría en la región de la curva de la demanda donde los ingresos marginales son negativos. Esto significa que en la figura 13-7A este gerente establecería precios solo en el segmento de A a D de la curva de la demanda. Asimismo, cuando la participación en el mercado cae, la respuesta más fácil consiste en reducir el precio, a menudo con resultados devastadores: una reducción de 1 en el precio en la industria de alimentos y medicamentos da como resultado una baja de 24 en las utilidades si no cambia ningún otro factor.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Janice Revell, “The Price is ‘Not Always Right’”, *Fortune*, 14 de mayo de 2001, p. 240; Indrajit Sinha, “Cost Transparency: The Net’s Real Threat to Prices and Brands”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 43-50; Walter Baker, Mike Marn y Craig Zawada, “Price Smarter on the Net”, *Harvard Business Review*, febrero de 2001, pp. 122-127.





Punto en la curva de la demanda	Precio (P)	Cantidad vendida (Q)	Ingresos totales (P × Q)	Ingresos promedio (IT/Q = P)	Ingresos marginales (ΔIT/ΔQ)
A	\$3.00	0	\$0	\$3.00	\$3.00
B	2.50	1 500 000	3 750 000	2.50	2.00
C	2.00	3 000 000	6 000 000	2.00	1.00
D	1.50	4 500 000	6 750 000	1.50	0
E	1.00	6 000 000	6 000 000	1.00	-1.00*
F	.50	7 500 000	3 750 000	.50	-2.00*
G	0	9 000 000	0	0	-3.00*

\*No se muestra en la figura 13-7A. (Observe que la curva de ingresos marginales (IM) en la figura 13-7A es la pendiente de la curva de ingresos totales en la figura 13-7B.)

### FIGURA 13-7

Cómo afecta la curva de la demanda en pendiente descendente de Newsweek sus ingresos totales, promedio y marginales. Las filas a color de la tabla están en tono con los puntos a color en las dos gráficas.

¿Qué precio seleccionó *Newsweek* después de realizar el experimento? Mantuvo el precio en dos dólares. Sin embargo, gracias a una ampliación de la distribución en puestos de revistas y a una publicidad más pujante, *Newsweek* logró cambiar la curva de la demanda hacia la derecha y cobrar un precio de 2.50 dólares sin afectar su volumen en puestos de revistas.

**Elasticidad de la demanda con respecto al precio** Con una curva de la demanda en pendiente descendente, a los gerentes de marketing les interesa en particular conocer cuán sensibles son los ingresos y la demanda de los clientes a los cambios en el precio del producto. Es fácil medir esto con la **elasticidad de la demanda con respecto al precio**, o el cambio porcentual en la cantidad demandada en relación con el cambio porcentual en el precio. La elasticidad de la demanda con respecto al precio (E) se expresa así:

$$E = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

Debido a que la cantidad demandada suele disminuir a medida que aumenta el precio, la elasticidad de la demanda con respecto al precio es casi siempre un número negativo. Sin embargo, en aras de la sencillez y por convención, las cifras de elasticidad se muestran como números positivos. Por último, la elasticidad de la demanda con respecto al precio asume tres formas: demanda elástica, demanda inelástica y demanda unitaria.

La *demanda elástica* existe cuando una baja de 1% en el precio produce un aumento de más de 1% en la cantidad demandada. La elasticidad con respecto al precio es mayor que 1 con respecto a la demanda elástica. En otras palabras, en un producto con una demanda elástica se produce una leve disminución en el precio con un aumento relativamente grande en

la demanda o las unidades vendidas. También ocurre lo opuesto: con la demanda elástica, un incremento leve en los precios produce un decremento más o menos grande en la demanda. Por eso, los mercadólogos pueden reducir el precio para aumentar la demanda del consumidor, las unidades vendidas y los ingresos totales para uno de estos productos, dependiendo de cuáles sean los precios de los competidores.

La *demanda inelástica* existe cuando una baja de 1% en el precio produce un aumento inferior a 1% en la cantidad demandada, lo cual en realidad disminuye los ingresos por ventas. Con la demanda inelástica, la elasticidad con respecto al precio es menor que 1. Por lo tanto, que un producto tenga una demanda inelástica significa que los aumentos o las reducciones leves en el precio no afectarán de manera significativa la demanda. Lo preocupante para los mercadólogos es que mientras una reducción en el precio aumenta la cantidad vendida, en realidad los ingresos disminuyen. La *demanda unitaria* existe cuando el cambio porcentual en el precio es idéntico al cambio porcentual en la cantidad demandada, de modo que no varían los ingresos por ventas. En este caso, la elasticidad con respecto al precio es igual a 1.

La elasticidad con respecto al precio es importante para los gerentes de marketing por su relación con los ingresos totales, por lo cual es pertinente que los gerentes de marketing reconozcan que la elasticidad de la demanda con respecto al precio no es igual para todos los precios posibles de un producto. La figura 13-7B ilustra este punto mediante la curva de la demanda de *Newsweek* mostrada en la figura 13-7A. A medida que el precio baja de 2.50 a dos dólares, aumentan los ingresos totales, lo cual indica una demanda elástica. Sin embargo, cuando el precio baja de un dólar a 50 centavos, los ingresos totales bajan también; esto indica una demanda inelástica. La elasticidad unitaria de la demanda existe a un precio de 1.50 dólares.

**Decisiones relacionadas con la elasticidad del precio** La elasticidad del precio de la demanda se determina mediante un número de factores. Primero, entre más sustitutos tiene un producto o servicio, es más probable que su precio sea elástico. Por ejemplo, un suéter, camisa o blusa de reciente fabricación puede tener muchos sustitutos posibles y su precio es elástico, pero la gasolina casi no tiene sustitutos y su precio es inelástico. De hecho, como a los estadounidenses les encantan los automóviles, de manera sorprendente son insensibles a un incremento en el precio de la gasolina: un estudio reciente demostró que un aumento de 10% en el precio causa solo una disminución de 0.6% en el consumo de gasolina.<sup>24</sup>

Un avance rápido hacia la actualidad: La sensibilidad en el precio es especialmente crítica para *Newsweek* y otras revistas de consumidores debido a la recesión y a la reducción de páginas para anuncios publicitarios. La figura 13-8 muestra que, durante la última mitad de 2008, los suscriptores pagaron un promedio de 47 centavos por una edición de *Newsweek*, mucho menos que el precio en un puesto de revistas que es de 4.95 dólares y que apenas cubre los costos de envío. Los ejecutivos de *Newsweek* analizan los precios más altos de suscripción de la revista *The Economist*, una de sus principales competidoras, y de los puestos donde se vende, por lo que se preguntan otra vez acerca de la elasticidad en el precio y si un aumento en los precios podría no tener sentido. ¿Su decisión? A mediados de 2011 los precios tanto de *Newsweek* como de *The Economist* en los puestos de revistas no cambiaron respecto a los de 2008.<sup>25</sup>

Segundo, los productos y servicios considerados como necesidades tienen precios inelásticos, de modo que el precio de una cirugía a corazón abierto es inelástico, mientras que los precios de los boletos de avión para vacaciones son elásticos. La pasta de dientes es un ejemplo de un bien de consumo con una demanda inelástica. Incluso con la recesión actual, las pastas de dientes Crest de Procter & Gamble y Total de Colgate con frecuencia muestran *aumentos* de precio en los estantes de los minoristas.<sup>26</sup>

Tercero, son elásticos los precios de los artículos que requieren un gran desembolso de efectivo en comparación con los ingresos disponibles de una persona. Por esto, los precios de los automóviles y los yates son elásticos; el precio de las bebidas gaseosas tiende a ser inelástico.

Debido a que los jóvenes entre 12 y 17 años de edad a menudo tienen “dinero limitado para gastar”, este grupo es muy elástico respecto al precio en su demanda de cigarrillos.

Como resultado, los legisladores recomiendan aumentar mucho más el impuesto sobre las ventas de cigarrillos para subir los precios de manera significativa con la intención de reducir

<sup>24</sup>Peter Coy, “Can’t Stop Guzzling”, *BusinessWeek*, 31 de julio de 2006, pp. 26-29.

<sup>25</sup>Stephanie Clifford, “A Stress Test for Magazines: Raising Prices without Losing Readers”, *The Wall Street Journal*, 13 de abril de 2009, pp. B1, B5.

<sup>26</sup>Ellen Byron y Anjali Cordeiro, “P&G, Others are confident Higher Prices Will Stick”, *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2009, pp. B1, B2; Jeff D. Opdyke, “In Colgate’s Profit, a Breath of Fresh Air”, *The Wall Street Journal*, 29 de enero de 2009, p. C1.

**FIGURA 13-8**

Una pregunta que continúa para los ejecutivos de Newsweek: ¿Deberíamos aumentar los precios de suscripción y en puestos de revistas? Los datos de aquí y del análisis en el texto acerca de la elasticidad del precio de la demanda muestran su dilema en la fijación de precios.



el número de adolescentes que fuman. En 2011, en la ciudad de Nueva York, el impuesto combinado de los gobiernos federal, estatal y local para una cajetilla de cigarros Marlboro Light Kings fue de 6.86 dólares. Así que el precio de minorista típico fue de más de 12 dólares por cajetilla. El resultado de los precios altos en las cajetillas de Nueva York: los fumadores de preparatoria lograron un récord bajo de 13.8%, muy por debajo del promedio nacional.<sup>27</sup> De este modo, la elasticidad con respecto al precio no solo es un concepto que atañe a los gerentes de marketing, sino que también es importante en las políticas públicas que afectan a los precios.

### repaso de conceptos

- ¿Qué diferencia hay entre un movimiento a lo largo de la curva de la demanda y un cambio en ella?
- ¿Qué son los ingresos totales y cómo se calculan?
- ¿Qué significa que un producto tenga una elasticidad de la demanda con respecto al precio mayor que 1?

## PASO 3: DETERMINAR LAS RELACIONES DE COSTO, VOLUMEN Y UTILIDADES

Aunque los ingresos son el dinero que recibe la empresa por la venta de sus productos o servicios a los clientes, los costos o gastos son el dinero que esta paga a sus empleados y proveedores. Los gerentes de marketing acostumbran usar el análisis marginal y el análisis de punto de equilibrio para relacionar los ingresos y costos, temas que se explican en esta sección.

### La importancia de controlar los costos

Comprender la función y el comportamiento de los costos es crucial para todas las decisiones de marketing, en particular las de precios. Es importante tomar en cuenta cinco conceptos sobre los costos en el momento de tomar las decisiones de fijación de precios: **costo total**, **costo fijo**, **costo variable**, **costo unitario variable** y **costo marginal** (figura 13-9 de la página siguiente).

Muchas empresas quiebran porque sus costos se salen de control, lo cual sucede cuando los costos totales superan los ingresos totales durante un periodo prolongado. Por ello, los gerentes de marketing experimentados toman decisiones de precios que equilibran sus ingresos y costos.

<sup>27</sup>“Message is Clear: Higher Prices Deter Smoking”, *USA Today*, 9 de abril de 2009, p. 10A.

### FIGURA 13-9

Conceptos fundamentales de los “costos”, que son el dinero que la empresa paga a sus empleados y proveedores: costo total, costo fijo, costo variable, costo unitario variable y costo marginal.

El **costo total (CT)** es el total de gastos en los que incurre una empresa para producir y comercializar el producto. El costo total es la suma del costo fijo y el costo variable.

El **costo fijo (CF)** es la suma de los gastos de la empresa que son estables y no cambian con la cantidad de producto que se produce y vende. Son ejemplos de costos fijos el alquiler del edificio, los salarios de los ejecutivos y los seguros.

El **costo variable (CV)** es la suma de los gastos de la empresa que varían en forma directa con la cantidad de producto que se produce y vende. Por ejemplo, a medida que la cantidad vendida se duplica, los costos variables también aumentan al doble. Ejemplos: la mano de obra directa y los materiales directos usados para producir el producto, y las comisiones de ventas que están relacionadas de manera directa con la cantidad vendida. Como se mencionó antes:

$$CT = CF + CV$$

El costo variable que se expresa por unidad se llama **costo unitario variable (CUV)**, o:

$$CUV = \frac{CV}{Q}$$

El **costo marginal (CM)** es el cambio en el costo total que resulta de producir y comercializar una unidad adicional:

$$CM = \frac{\text{Cambio en CT}}{\text{Aumento de 1 unidad en } Q} = \frac{\Delta CT}{\Delta Q} = \text{pendiente de la curva de CT}$$

En 2011, el precio del acero y otras materias primas aumentó 20%. Estos son costos variables para fabricantes como Whirlpool, que usa acero en sus productos. En abril de ese año, Whirlpool aumentó los precios de sus lavadoras un sorprendente 8 a 10%, considerando que fue durante la recesión. Hizo esto porque deseaba seguir recibiendo ganancias y esperaba que los consumidores continuaran comprando sus productos a precios más altos. De esto surge la pregunta que se hizo Whirlpool: “En el mercado oligopólico de lavadoras, ¿qué sucedería si Corea del Sur retara a Samsung y a LG a no aumentar sus precios y con ello robarnos participación de mercado?”<sup>28</sup>

Hace una década, fracasaron cientos de nuevas empresas punto.com tradicionales. Por el contrario, las empresas punto.com de viajes por lo general tuvieron más éxito, al menos en parte, debido a costos fijos mucho más bajos que resultaron de no tener los costos fijos atados a almacenes e inventarios.

## Análisis marginal y maximización de utilidades

OA5

Una idea básica en los negocios, la economía y hasta en la vida diaria es el **análisis marginal**, el cual es el equilibrio continuo y conciso de los costos incrementales en contraste con los ingresos incrementales. Es decir, el análisis marginal significa que las personas continuarán haciendo algo siempre que el rendimiento incremental supere el costo incremental. Esta misma idea es válida en las decisiones de marketing y de fijación de precios. En este contexto, el análisis marginal significa que mientras los ingresos recibidos por las ventas de un producto adicional (ingreso marginal) sean mayores que el costo adicional de producirlo y venderlo (costo marginal), la empresa expandirá la producción de dicho producto.

## Análisis de punto de equilibrio

OA6

Con frecuencia, los gerentes de marketing emplean un enfoque más sencillo para observar las relaciones entre costo, volumen y utilidades, que también se basa en la ecuación de las utilidades. El **análisis de punto de equilibrio** es una técnica que analiza la relación entre los ingresos totales y el costo total para determinar la rentabilidad en diversos niveles de producción. El **punto de equilibrio (PDE)** es la cantidad en la que los ingresos totales y el costo total son iguales; más allá de este punto se generarán ganancias. En términos de las definiciones en la figura 13-9:

$$PDE_{\text{cantidad}} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo unitario variable}} = \frac{CF}{P - CUV}$$



**Cálculo del punto de equilibrio** Considere una tienda de marcos para fotografías. Suponga que desea identificar cuántas fotografías debe vender para cubrir su costo fijo a un precio determinado. Suponga que hay una gran demanda por sus fotografías enmarcadas, de modo que el precio promedio que los clientes están dispuestos a pagar es de 120 dólares por cada una. Asimismo, suponga que su costo fijo (CF) son 32 mil dólares (para pagar el impuesto predial, los intereses sobre un préstamo bancario y otros gastos fijos) y un costo unitario variable (CUV) por una fotografía es en este momento de 40 dólares (por mano de obra, vidrio, marcos y barniz). Su cantidad en punto de equilibrio ( $PDE_{\text{cantidad}}$ ) es 400 fotografías, de este modo:

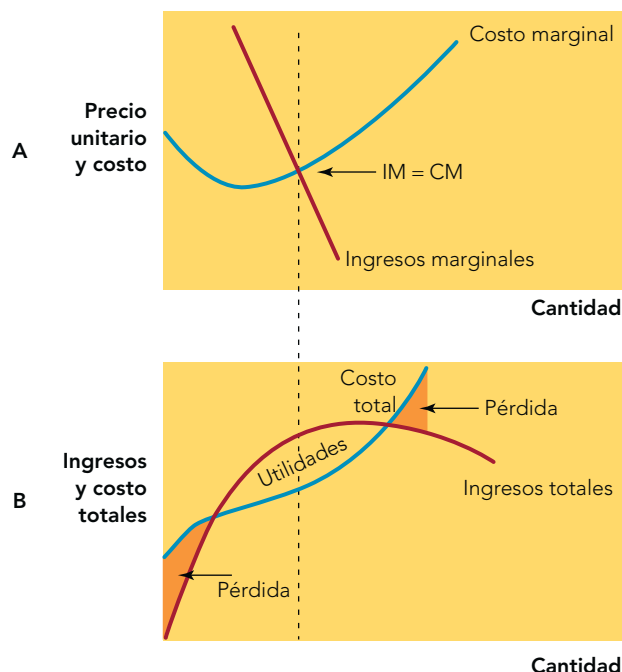
$$\begin{aligned} PDE_{\text{cantidad}} &= \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo unitario variable}} = \frac{CF}{P - CUV} \\ &= \frac{\$32\,000}{\$120 - \$40} \\ &= 400 \text{ fotografías} \end{aligned}$$

El análisis marginal es básico para el concepto de maximizar las utilidades. En las gráficas de la **figura 13-10A** se representan los ingresos marginales y el costo marginal. El costo marginal comienza alto en niveles de cantidades más bajos; disminuye a un mínimo mediante eficiencias de producción y marketing; después vuelve a aumentar debido a ineficiencias por mano de obra y equipo utilizados en exceso. Los ingresos marginales siguen una pendiente hacia abajo. En las gráficas de la **figura 13-10B** se representan las curvas del costo total y los ingresos totales correspondientes a las curvas del costo marginal y de los ingresos marginales. Al principio, el costo total aumenta conforme se eleva la cantidad, pero disminuye a la velocidad más lenta en la cantidad con la cual el costo marginal es más bajo. La curva de los ingresos totales aumenta a un máximo y luego comienza a declinar, como se aprecia en la figura 13-10B.

Entonces, el análisis marginal indica que debe operarse hasta el nivel de cantidad y precio donde los ingresos marginales sean iguales al costo marginal ( $IM = CM$ ). Hasta la cantidad de producción donde  $IM = CM$ , cada aumento en los ingresos totales por vender una unidad adicional excede el aumento en el costo total de producir y vender esa unidad. Sin embargo, más allá del punto en el cual  $IM = CM$ , el aumento en los ingresos totales por vender una unidad más es menor que el costo de producir y vender esa unidad. En la cantidad donde  $IM = CM$ , la curva de los ingresos totales está a la mayor distancia posible arriba de la curva del costo total, porque son paralelas y las utilidades están al máximo.

**FIGURA 13-10**

Las utilidades están en un punto máximo en la cantidad donde son iguales los ingresos marginales y el costo marginal.



Cantidad de fotografías vendidas (Q)	Precio por fotografía (P)	Ingresos totales (IT) = (P × Q)	Costo unitario variable (CUV)	Costo variable total (CV) = (CUV × Q)	Costo fijo (CF)	Costo total (CT) = (CF + CV)	Utilidades = (IT – CT)
0	\$120	\$ 0	\$40	\$ 0	\$32 000	\$32 000	–\$32 000
200	120	24 000	40	8 000	32 000	40 000	–16 000
400	120	48 000	40	16 000	32 000	48 000	0
600	120	72 000	40	24 000	32 000	56 000	16 000
800	120	96 000	40	32 000	32 000	64 000	32 000
1 000	120	120 000	40	40 000	32 000	72 000	48 000
1 200	120	144 000	40	48 000	32 000	80 000	64 000

**FIGURA 13-11**

El cálculo del punto de equilibrio de la tienda de cuadros para fotografías del ejemplo del texto muestra que sus utilidades comienzan en 400 fotografías enmarcadas por año.

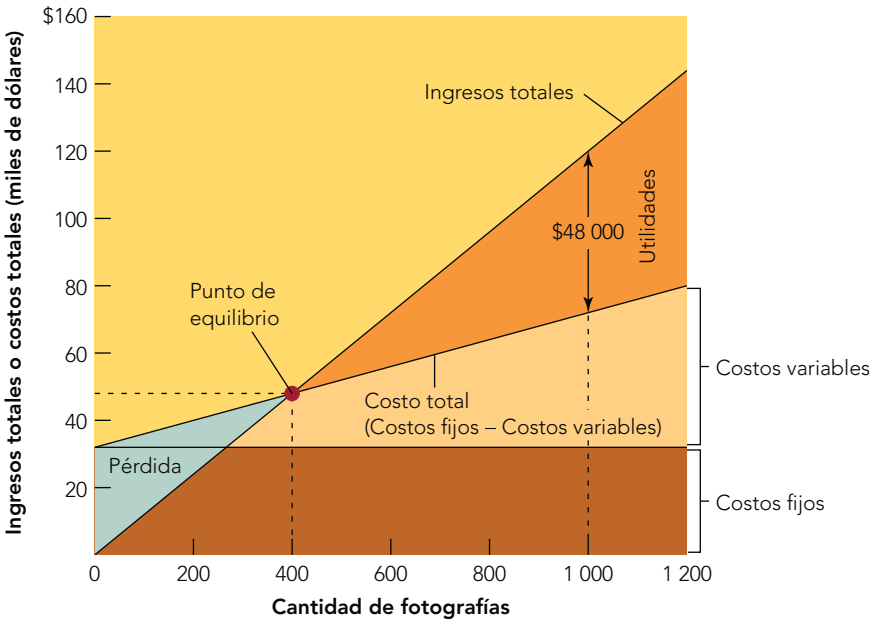
La fila sombreada en anaranjado de la [figura 13-11](#) indica que su cantidad de punto de equilibrio en un precio de 120 dólares por fotografía es de 400 fotografías. En menos de 400 fotografías su tienda incurre en una pérdida, y en más de 400 fotografías obtiene utilidades. La [figura 13-11](#) también muestra que, si puede aumentar a mil ventas anuales de fotografías, su tienda obtendría utilidades por 48 mil dólares, la fila sombreada en verde en la figura.

En la [figura 13-12](#) puede observarse una representación gráfica del análisis de punto de equilibrio, llamada **gráfica de punto de equilibrio**. Esta muestra que los ingresos totales y el costo total se intersectan y son iguales en una cantidad de 400 fotografías vendidas, que es el punto de equilibrio en el cual las utilidades son, con exactitud, de cero dólares. ¿Quiere funcionar mejor? Si su tienda de marcos puede aumentar la cantidad anual vendida a mil fotografías, la gráfica de la [figura 13-12](#) le indica que obtendría utilidades anuales por 48 mil dólares, como se aprecia en la fila sombreada en verde de la [figura 13-11](#). Otros aspectos financieros de una tienda de marcos para fotografías aparecen en el “Apéndice B”.

**Aplicaciones del análisis de punto de equilibrio** Debido a su sencillez, el análisis de punto de equilibrio se usa mucho en marketing, con mayor frecuencia para estudiar el efecto en las utilidades de los cambios en precio, costo fijo y costo variable. La mecánica del análisis de punto de equilibrio es la base de las hojas de cálculo electrónicas, cuyo uso está muy difundido y que ofrecen programas de computación como Microsoft Excel, las cuales permiten a los gerentes responder preguntas hipotéticas (“¿Qué pasaría si...?”) sobre el efecto de los cambios en el precio y costo sobre sus utilidades.

**FIGURA 13-12**

La gráfica de análisis del punto de equilibrio de una tienda de marcos para fotografías muestra el punto de equilibrio en 400 fotografías.



La **figura 13-13** presenta un ejemplo del poder del análisis de punto de equilibrio. Si un fabricante de calculadoras electrónicas automatiza su producción, con lo que aumenta el costo fijo y se reduce el costo variable al sustituir a los trabajadores con máquinas, esto eleva el punto de equilibrio de 333 333 a 500 mil unidades por año. Observe en este ejemplo que a corto plazo solo los costos fijos aumentan de inmediato. El productor espera que esto se compense en el largo plazo con el menor costo unitario variable.

Pero, ¿qué sucede con el efecto del nivel más alto de los costos fijos en las utilidades? Recuerde que las utilidades en cualquier cantidad de producción se obtienen mediante:

$$\begin{aligned}\text{Utilidades} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costo total} \\ &= (P \times Q) - [CF + (CUV \times Q)]\end{aligned}$$

Las utilidades de un millón de unidades de ventas antes de la automatización son:

$$\begin{aligned}\text{Utilidades} &= (P \times Q) - [CF + (CUV \times Q)] \\ &= (\$10 \times 1\,000\,000) - [\$1\,000\,000 + (\$7 \times 1\,000\,000)] \\ &= \$10\,000\,000 - \$8\,000\,000 \\ &= \$2\,000\,000\end{aligned}$$

### FIGURA 13-13

El equilibrio en los costos: costos fijos frente a costos variables

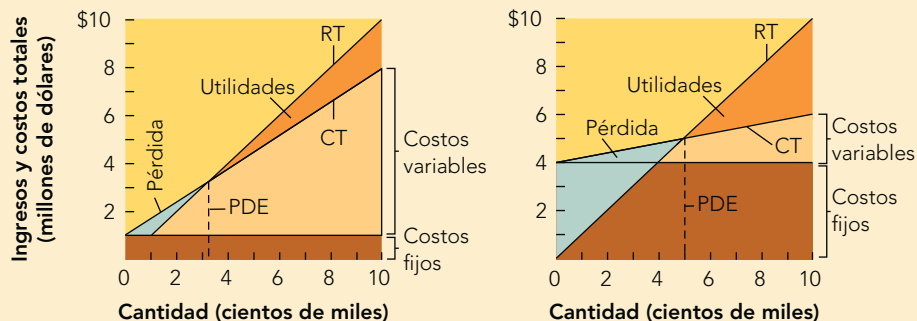
Los ejecutivos de casi todas las industrias de producción masiva, desde locomotoras y automóviles hasta calculadoras electrónicas y cereales para el desayuno, buscan la manera de aumentar la calidad y reducir los costos de producción para seguir siendo competitivos en los mercados mundiales. Cada vez más, los robots, la automatización y los sistemas de fabricación controlados por computadora sustituyen a empleados de oficina y obreros.

Para comprender las implicaciones de esto en el punto de equilibrio y las utilidades, considere este ejemplo de un fabricante como Hewlett-Packard (HP):

Antes de la automatización	Después de la automatización
P = \$10 por unidad	P = \$10 por unidad
CF = \$1 000 000	CF = \$4 000 000
CUV = \$7 por unidad	CUV = \$2 por unidad
$\text{PDE}_{\text{cantidad}} = \frac{\text{CF}}{P - \text{CUV}}$	$\text{PDE}_{\text{cantidad}} = \frac{\text{CF}}{P - \text{CUV}}$
$= \frac{\$1\,000\,000}{\$10 - \$7}$	$= \frac{\$4\,000\,000}{\$10 - \$2}$
$= 333\,333 \text{ unidades}$	$= 500\,000 \text{ unidades}$

La automatización aumenta el costo fijo y la cantidad de punto de equilibrio de 333 333 a 500 mil unidades por año. De este modo, si las ventas anuales entran en este rango, el fabricante de calculadoras incurrirá en una pérdida con la planta automatizada, mientras que habría obtenido utilidades si no se hubiera automatizado.

Pero, ¿qué pasa con sus posibles utilidades si vende un millón de piezas al año? Observe con cuidado las dos gráficas de punto de equilibrio siguientes y consulte el texto para corroborar sus conclusiones.



Después de la automatización, las utilidades son:

$$\begin{aligned}\text{Utilidades} &= (P \times Q) - [CF + (CUV \times Q)] \\ &= (\$10 \times 1\,000\,000) - [\$4\,000\,000 + (\$2 \times 1\,000\,000)] \\ &= \$10\,000\,000 - \$6\,000\,000 \\ &= \$4\,000\,000\end{aligned}$$

La automatización, al sumarse a los costos fijos, incrementa las utilidades a dos millones de dólares en un millón de unidades de ventas. Así, a medida que la cantidad vendida aumenta para la planta automatizada, el incremento potencial o apalancamiento de las utilidades es tremendo. Esto se comprueba al comparar las viñetas anaranjadas de las gráficas de punto de equilibrio de la figura 13-13 antes y después de la automatización. Por eso, con grandes volúmenes de productos y ventas, las plantas automatizadas de las calculadoras de Hewlett-Packard producen utilidades cuantiosas. También, otras industrias, como las aerolíneas, los ferrocarriles, hoteles y moteles, que requieren altos costos fijos pueden cosechar buenas utilidades cuando superan un poco el punto de equilibrio.

## repaso de conceptos

8. ¿Qué diferencia hay entre costos fijos y costos variables?
9. ¿Qué es el punto de equilibrio?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

### OA1 *Identifique los elementos que forman un precio.*

Precio es el dinero u otras consideraciones (como el trueque) que se intercambian por la propiedad o uso de un producto o servicio. Aunque el precio suele implicar dinero, la cantidad intercambiada a menudo es diferente del precio de lista o de cotización debido a incentivos (rebajas, descuentos, etc.), bonificaciones (comerciales) y cargos adicionales (cobros financieros, sobrecargos, etcétera).

### OA2 *Reconozca los objetivos que tiene una empresa al fijar precios y las restricciones sobre el rango de precios que puede cobrar.*

Los objetivos de la fijación de precios especifican la función del precio en la estrategia de marketing de una empresa y pueden ser utilidades, ingresos por ventas, participación en el mercado, volumen unitario, supervivencia o un nivel de precios socialmente responsable. Las restricciones que limitan la flexibilidad de fijación de precios de una empresa son demanda, novedad del producto, otros productos vendidos por la empresa, costos de producción y marketing, costo de cambiar precios, el tipo de mercado competitivo y los precios de sustitutos competitivos.

### OA3 *Explique qué es una curva de la demanda y la función de los ingresos en las decisiones de fijación de precios.*

Una curva de la demanda es una gráfica que relaciona la cantidad vendida y el precio, y que mide la cantidad máxima de unidades que los consumidores comprarán a un precio determinado. Tres factores de la demanda afectan el precio: a) gustos de los consumidores, b) precio y disponibilidad de productos sustitutos y c) ingresos de los consumidores. Estos factores de la demanda determinan la disposición y la capacidad de los consumidores para pagar los bienes y servicios. Suponiendo que no cambien

estos factores de la demanda, si el precio de un producto disminuye o aumenta, la cantidad demandada del producto aumentará o disminuirá, en ese orden.

Tres formas importantes de ingresos afectan las decisiones de fijación de precios de una empresa: a) ingresos totales, que son el dinero total recibido por la venta de un producto; b) ingresos promedio, los cuales son la cantidad promedio de dinero recibida por vender una unidad de un producto (y tan solo es el precio de la unidad); y c) ingresos marginales, que son el cambio en los ingresos totales generado por producir y vender una unidad adicional.

### OA4 *Describa lo que significa la elasticidad de la demanda respecto al precio para un gerente que enfrenta una decisión de fijación de precios.*

La elasticidad de la demanda con respecto al precio mide la sensibilidad de las unidades vendidas a un cambio en el precio, y se expresa como el cambio porcentual en la cantidad de un producto con demanda, dividido entre el cambio porcentual en el precio. La elasticidad del precio es importante para los gerentes de marketing porque un cambio en el precio suele tener un efecto importante en la cantidad de unidades del producto vendidas y en los ingresos totales.

### OA5 *Explique la función de los costos en las decisiones de fijación de precios.*

Cinco costos importantes inciden en las decisiones de fijación de precios de una empresa: a) costo total, o gastos totales, la suma del costo fijo y el costo variable en el que incurre una empresa al producir y vender un producto; b) costo fijo, la suma de los gastos de la empresa que son estables y que no cambian con la cantidad de un producto que se produce y vende; c) costo variable, la suma de los gastos de una empresa que varía en forma directa con la cantidad de un producto que se produce y vende; d) costo unitario variable, el costo variable expresado por unidad; y e) costo marginal, el cambio en el costo total que se obtiene al producir y vender una unidad adicional del producto.



**OA6** Describa cómo afectan al punto de equilibrio de una empresa diversas combinaciones de precio, costo fijo y costo variable unitario.

El análisis de punto de equilibrio es una técnica que examina la relación entre los ingresos totales y el costo total para determinar la rentabilidad en diversos niveles de producción. El punto de equilibrio es la cantidad donde los ingresos totales y el costo

total son iguales. Suponiendo que el precio se mantenga igual, si aumentan los costos del producto de una empresa debido a costos fijos más altos (de manufactura o publicidad) o a costos variables (mano de obra directa, o materiales), entonces el punto de equilibrio será más alto. Y si no cambia el costo total, un aumento en el precio reducirá el punto de equilibrio.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**análisis de punto de equilibrio** p. 348

**análisis marginal** p. 348

**costo fijo** p. 347

**costo marginal** p. 347

**costo total** p. 347

**costo unitario variable** p. 347

**costo variable** p. 347

**curva de la demanda** p. 342

**ecuación de las utilidades** p. 336

**elasticidad de la demanda con respecto al precio** p. 345

**factores de la demanda** p. 343

**fijar el precio valioso** p. 332

**gráfica de punto de equilibrio** p. 350

**ingresos marginales** p. 343

**ingresos promedio** p. 343

**ingresos totales** p. 343

**objetivos de la fijación de precios** p. 337

**precio** p. 316

**punto de equilibrio** p. 348

**restricciones de fijación de precio** p. 338

**trueque** p. 332

**valor** p. 334

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Cómo se aplicaría la ecuación del precio al precio de compra de: a) gasolina, b) un boleto de avión y c) una cuenta de cheques?

**2** ¿Cuál sería su respuesta a la aseveración: “La maximización de las utilidades es el único objetivo de fijación de precios legítimo para la empresa”?

**3** ¿Cómo se relaciona una curva de la demanda con pendiente descendente con los ingresos totales y marginales?

**4** Un ejecutivo de marketing dijo alguna vez: “Si la elasticidad de la demanda con respecto al precio de un producto es inelástica, es probable que el precio sea demasiado bajo”. ¿Qué quiere decir este ejecutivo en función de los principios económicos analizados en este capítulo?

**5** Un gerente de marketing disminuyó el precio de una marca de cereal en 10% y observó un aumento de 25% en la cantidad vendida. El gerente pensó entonces que si bajaba el precio otro 20%, obtendría un aumento de 50% en la cantidad vendida. ¿Cuál sería su respuesta al razonamiento del gerente de marketing?

**6** Un grupo de estudiantes universitarios de teatro ha creado una tabla de demanda que muestra la relación entre los precios de los boletos y la demanda con base en una encuesta entre estudiantes como sigue: a) grafique la curva de la demanda y la curva de ingresos totales de acuerdo con estos datos. ¿Qué precio del boleto podría establecerse según estos datos? b) ¿Qué otros factores deben tomarse en cuenta antes de fijar el precio final?

**7** Touché Toiletries Inc., ha desarrollado una adición para su línea Lizardman Cologne que tentativamente tiene la marca Ode d'Toade Cologne. Los costos unitarios variables son de 45 centavos por frasco de tres onzas y los fuertes gastos de publicidad durante el primer año darían como resultado costos fijos totales por 900 mil dólares. El agua de colonia Ode d'Toade Cologne tiene un precio de 7.50 dólares por frasco de tres onzas. ¿Cuántos frascos de Ode d'Toade deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio?

**8** Suponga que los ejecutivos de marketing de Touché Toiletries bajan el precio a 6.50 dólares por frasco de tres onzas de Ode d'Toade y que los costos fijos son de 1 100 000 dólares. Suponga también que el costo unitario variable permanece en 45 centavos de dólar por frasco de tres onzas. a) ¿Cuántos frascos deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio? b) ¿Qué nivel de utilidades financieras obtendría Ode d'Toade si se vendieran 200 mil frascos?

**9** Los ejecutivos de Random Recordings Inc. produjeron un álbum titulado *Sunshine/Moonshine* del grupo Starshine Sisters Band. a) Mediante la información de precio y costo de la tabla, prepare una gráfica como la de la figura 13-12 para mostrar el costo total, costo fijo e ingresos totales para niveles de cantidades de álbumes vendidos a partir de 10 mil álbumes hasta 100 mil, a intervalos de 10 mil álbumes; es decir, 10 mil, 20 mil, 30 mil, etcétera. b) ¿Cuál es el punto de equilibrio del álbum?

Precio del boleto	Cantidad de estudiantes que lo comprarían
\$1	300
2	250
3	200
4	150
5	100

Precio de venta	\$9.00 por álbum
Portada del álbum	\$1.00 por álbum
Regalías para el compositor	\$0.30 por álbum
Regalías para los intérpretes	\$0.70 por álbum
Costos directos de materiales y mano de obra para producir el álbum	\$1.00 por álbum
Costo fijo de producción de un álbum (publicidad, pago de estudio, etcétera)	\$100 000

## Creación de su plan de marketing

Para comenzar a fijar un precio final:

- 1 Enliste dos objetivos y tres restricciones de fijación de precios.
- 2 Piense en sus clientes y competidores y fije tres precios posibles.

- 3 Suponga un costo fijo y un costo unitario variable, y a) calcule los puntos de equilibrio y b) grafique los puntos de equilibrio para los tres precios especificados en el paso 2.

### Caso en video 13 Washburn Guitars: uso de puntos de equilibrio para tomar decisiones de fijación de precios\*

QR 13-3  
Washburn  
Guitars  
Video Case



“Ofrecemos una guitarra en cada segmento de precio para cada nivel de habilidad”, explica Kevin Lello, vicepresidente de marketing de Washburn Guitars, una de las fabricantes de guitarras más prestigiosas del mundo, que ofrece guitarras acústicas y eléctricas personalizadas y exclusivas, e instrumentos menos costosos producidos en forma masiva. Lello es responsable de vender los productos de Washburn y de confirmar que el precio de cada producto coincide con los objetivos de la empresa relacionados con ventas, utilidades y participación en el mercado. “Nos fijamos en los puntos de equilibrio”, agrega Lello. “Necesitamos saber con precisión cuánto nos cuesta una guitarra y cuáles son los gastos generales para cada una”.

#### LA EMPRESA

La empresa Washburn Guitars se inició en 1977, cuando una pequeña compañía de Chicago compró la marca Washburn que tenía un siglo de antigüedad y un pequeño inventario de guitarras, partes y artículos promocionales. En ese tiempo, los ingresos anuales de la empresa ascendían a 300 mil dólares por la venta de cerca de 2 500 guitarras. El primer catálogo de Washburn, que apareció en 1978, reveló una terrible verdad:

Los artesanos más experimentados de Japón copian nuestros diseños, con lo que aseguran la calidad uniforme y el trabajo artístico por los que son famosos.

En esa época, el arte de fabricar guitarras en Estados Unidos se hallaba en el nivel más bajo de su historia. Cada vez más profesionales usaban las guitarras hechas por empresas japonesas, como Ibane y Yamaha.

Los tiempos cambiaron para Washburn. Hoy, la empresa vende alrededor de 50 mil guitarras al año. Las ventas anuales son superiores a 40 millones de dólares. Todo esto fue resultado de las emprendedoras estrategias de marketing de Washburn para desarrollar líneas de productos con diferentes niveles de precio, dirigidas a músicos en distintos segmentos de mercado.

#### PRODUCTOS Y SEGMENTOS DEL MERCADO

Uno de los primeros éxitos de Washburn fue la Serie Festival de guitarras con corte transversal y cuerpo delgado, con pastillas y

controles incorporados, que de hecho llegaron a ser el estándar de las interpretaciones en vivo conforme aumentó su popularidad entre las estrellas de rock y country. Con el paso de los años, varias generaciones de músicos han usado estos instrumentos, entre ellos, Bob Dylan, Dolly Parton, Greg Allman y el fallecido George Harrison, de The Beatles. En años recientes, Mike Kennerly, de All American Rejects; Rick Savage, de Def Leppard, y Hugh McDonald, de Bon Jovi, son algunos músicos que emplean los productos Washburn.

Hasta 1991, todas las guitarras Washburn se fabricaban en Asia. Ese año, Washburn inició la construcción de sus guitarras exclusivas en Estados Unidos. En la actualidad, los ejecutivos de marketing de Washburn dividen su línea de productos en cuatro niveles para atraer diferentes segmentos del mercado. Del superior al inferior, estos niveles son:

- Unidades exclusivas hechas a la medida.
- Unidades personalizadas en lotes.
- Unidades personalizadas masivamente.
- Unidades producidas masivamente.

Las unidades exclusivas, hechas a la medida, son para las numerosas estrellas que usan los instrumentos Washburn y para coleccionistas. Las unidades personalizadas en lotes atraen a los músicos profesionales. Las unidades personalizadas masivamente son preferidas por músicos con habilidades no tan desarrolladas, que tal vez todavía no son profesionales. Las unidades producidas de manera masiva están dirigidas a los compradores primerizos y todavía se fabrican en las plantas asiáticas.

#### PROBLEMAS DE PRECIOS

El establecimiento de precios para sus diversas líneas presenta un continuo desafío para Washburn. No solo los precios tienen que reflejar los gustos cambiantes de sus diferentes segmentos de músicos, sino que también tienen que competir con los precios establecidos para guitarras fabricadas y comercializadas en todo el mundo. La elasticidad de la demanda respecto al precio, o sensibilidad del precio, para los productos de Washburn varía entre sus segmentos. A fin de reducir la sensibilidad del precio para algunos de sus productos, Washburn emplea el respaldo de músicos conocidos alrededor del mundo que tocan sus instrumentos y prestan su nombre a líneas de guitarras exclusivas. Las estrellas que tocan guitarras Washburn, como Nuno Bettencourt, que estuvo con Extreme y Population 1; Paul Stanley, de KISS; Scott Ian, de Antrax; y Dan Donegan, de Disturbed, tienen sus propias líneas de guitarras que llevan su firma, las unidades “personalizadas en lotes” mencionadas antes. Estas guitarras reciben excelentes reseñas. Por ejemplo, la revista *Total Guitar* mencionó

\* Washburn Guitar: Steven Hartley editó este caso. Fuentes: Burkhard Bilger, “String Theory, Building a Better Guitar”, *The New Yorker*, 14 de mayo de 2007, p. 79; el sitio web de Washburn Guitar ([www.washburn.com](http://www.washburn.com)).

hace poco: “Si quiere una simetría de verdad original, creada con gran atención en los detalles, la Washburn Maya Pro DD75 puede ser la elegida”.

Bill Abel, vicepresidente de ventas de Washburn, es responsable de revisar y aprobar los precios de las líneas de guitarras. Después de establecer un objetivo de ventas de dos mil unidades para una nueva línea de guitarras, considera un precio sugerido de venta al público de 349 dólares por unidad para los clientes en uno de los cientos de puntos de venta al menudeo que trabajan la línea Washburn. Para efectos de planificación, Abel estima que la mitad del precio final de venta al público será el precio neto que Washburn cobrará cuando venda sus guitarras a los mayoristas y concesionarios en su canal de distribución.

Al revisar los datos financieros de Washburn para su actual planta, Abel considera que esta línea de guitarras debe tener estos costos fijos:

Alquiler e impuestos	= \$14 000
Depreciación de equipo	= \$ 4 000
Administración y programa de control de calidad	= \$20 000

Además, calcula que los costos variables por cada unidad serán:

Materiales directos = \$25/unidad

Mano de obra directa = 15 horas/unidad a \$8 la hora

Los registros de producción, conservados con esmero en la planta de Washburn en Chicago, hacen creer a Abel que estos son cálculos razonables. Explica: “Antes de empezar un tiraje de producción, tenemos una buena idea de lo que serán nuestros costos. El modelo N-4 fabricado en Estados Unidos, por ejemplo, cuesta más que una de nuestras guitarras eléctricas producidas en el extranjero”.

Atrapada en la competencia global por las ventas de guitarras, Washburn busca maneras de reducir y controlar los costos. Por ejemplo, hace poco adquirió Parker Guitar, otra empresa fabricante de guitarras que diseñaba productos para profesionales y coleccionistas, y combinará las dos plantas de producción en una nueva. Washburn espera que la adquisición reduzca sus costos



fijos y variables. En particular, proyecta que reducirá 40% sus gastos de alquiler e impuestos, y que los nuevos trabajadores calificados reducirán 15% las horas de trabajo necesarias para cada unidad.

Al administrar los precios de sus productos, Washburn también ayuda a sus distribuidoras y minoristas. De hecho, Abel cree que es otra razón del éxito de la empresa: “Tenemos excelentes relaciones con las minoristas independientes. Son nuestra sangre vital y el punto de venta para nuestros productos. Vendemos mediante cadenas y distribuidoras en línea, pero es la distribuidora independiente la que en realidad vende guitarras. Así que obtenemos utilidades menores con ellas porque deben hacer más trabajo. Estas empresas lo saben y hacen un esfuerzo adicional por nosotros.”

## Preguntas

- 1 ¿Qué factores tienen más probabilidades de incidir en la demanda de las líneas de guitarras Washburn: a) adquiridas por compradores de guitarras primerizos y b) compradas por músicos sofisticados que desean un modelo exclusivo firmado?
- 2 En el caso de Washburn, ¿qué ejemplos hay de: a) cambiar la curva de la demanda a la derecha a fin de establecer un precio más alto para una línea de guitarras (movimiento de la curva de la demanda) y b) decisiones de fijación de precios que impliquen movimiento a lo largo de la curva de la demanda?
- 3 En la planta de Washburn, ¿cuál es el punto de equilibrio de la nueva línea de guitarras si el precio al menudeo es: a) 349 dólares, b) 389 dólares, c) 309 dólares? También, d) si Washburn alcanza su meta de ventas de dos mil unidades al precio de venta al público de 349 dólares, ¿cuáles utilidades obtendrá?
- 4 Suponga que la fusión con Parker lleva a que los costos se reduzcan como se proyecta en el caso. Entonces, ¿cuál será: a) el nuevo punto de equilibrio a un precio de venta al público de 349 dólares para esta línea de guitarras y b) utilidades nuevas si vende dos mil piezas?
- 5 Si por razones de competencia Washburn tuviera que volver a trasladar con el tiempo toda su producción a Asia, a) ¿qué costos específicos fijos y variables podrían reducirse? y b) ¿en cuáles costos adicionales fijos y variables podría esperar incurrir?



# VIZIO

COLLECTION





# Determinación del precio final

14

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Describir cómo se establece el “nivel de precio aproximado” inicial, utilizando las estrategias orientadas a la demanda, a los costos, a la utilidad y a la competencia.

OA2

Reconocer los factores principales que se consideran al derivar un precio de lista final o cotizado a partir del nivel de precio aproximado.

OA3

Identificar los ajustes realizados al nivel de precio aproximado con base en factores geográficos, descuentos y rebajas.

OA4

Mencionar las leyes y los reglamentos principales que afectan prácticas específicas de fijación de precios.

QR 14-1  
VIZIO Ad



## VIZIO INC.: DONDE LA VISIÓN SE ENCUENTRA CON EL VALOR™ EN TELEVISORES DE ALTA DEFINICIÓN CON PANTALLA PLANA

¿Puede usted nombrar la empresa de electrodomésticos y televisores de alta definición con pantalla plana (HDTV, por sus siglas en inglés) con mayor crecimiento en Estados Unidos? ¿Se rinde? Es VIZIO Inc., una empresa emprendedora situada en Irvine, California, cuya agenda está saturada. “Nuestro objetivo es ser la siguiente Sony en 20 o 30 años”, dice William Wang, cofundador y director ejecutivo de VIZIO.

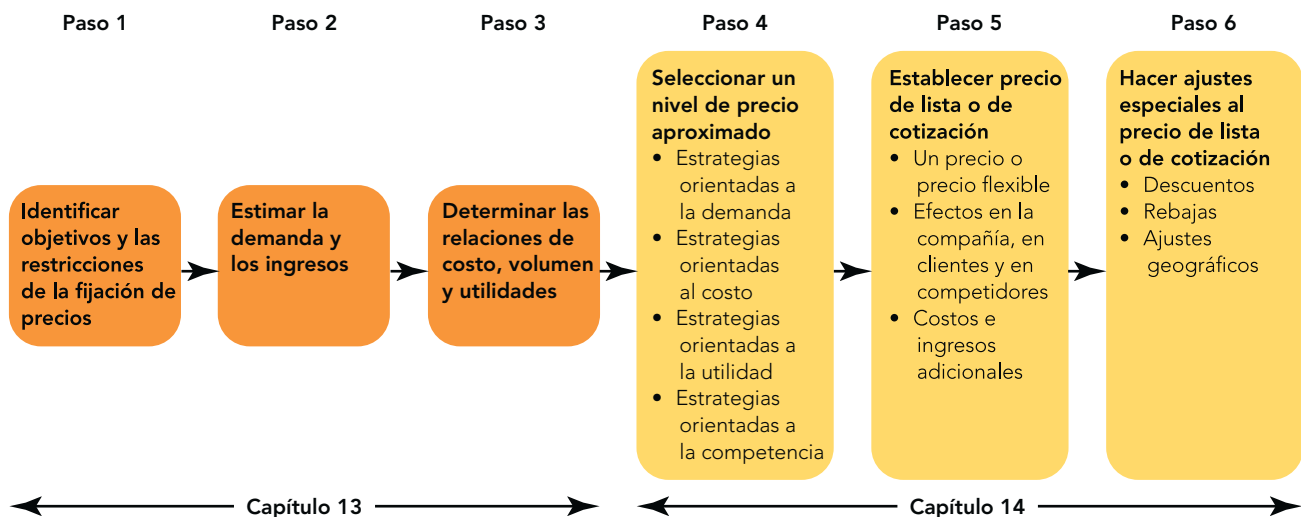
En 2002, el señor Wang quedó impactado al ver un anuncio publicitario de un aparato de HDTV en 10 mil dólares y de inmediato vio una oportunidad. En lugar de comercializar estos aparatos como artículos de lujo, el señor Wang pensó que podría fabricar y comercializar una HDTV de pantalla plana que fuera más accesible para el consumidor promedio. Como muchos otros emprendedores, pidió dinero prestado de amigos y familia e hipotecó su casa. En un año, formó una empresa que ahora se conoce como VIZIO Inc. y entregó su primera HDTV a Costco para su distribución a través de sus tiendas. Ahora las HDTV de VIZIO se venden en Costco, Walmart, BJ's Wholesale, Sears, Sam's Club y Target por todo el país, junto con asociados autorizados en línea. La empresa ya ha vendido más de 30 millones de unidades desde 2002.

La habilidad de VIZIO para entregar televisores de alta definición y pantalla plana accesibles para el consumidor promedio se basa en su estrategia innovadora. VIZIO no invirtió en instalaciones de fabricación costosas sino que confió en fabricantes por contrato en Taiwan para fabricar sus productos. En Estados Unidos, especialistas en desarrollo del producto y marketing manejan el diseño y el marketing. Aquí es donde entra en juego el lema de la empresa, “donde la visión se encuentra con el valor”. “La meta total es asegurarse que tenemos el producto adecuado, en el tiempo adecuado y el precio adecuado, lo que nos conduce a obtener al final una cadena de valor perfecto”, señala John Morris, vicepresidente y gerente general de VIZIO. “Las televisiones de alta definición VIZIO son más populares y tienen más demanda que nunca”, añade Laynie Newsome, cofundadora y vicepresidenta de ventas y comunicación de marketing. “Los consumidores desean ahorrar dinero sin sacrificar calidad o tecnología, que es la razón por la que continuamos siendo la empresa de televisores de alta definición de mayor crecimiento en Estados Unidos”. Matthew McRae, director ejecutivo de tecnología de VIZIO, comenta que su estrategia “es fabricar productos accesibles con características innovadoras: todos merecemos la última tecnología”.

La posición atractiva de la relación precio-valor rentable impacta en los consumidores y la empresa ahora produce ventas anuales de tres mil millones de dólares. Actualmente, VIZIO es el mayor vendedor de televisores de alta definición de pantalla plana en Estados Unidos. Nada mal para una empresa con 200 empleados ¡y solo 10 años de vida!

En este capítulo se describe la forma en la que las compañías, como VIZIO, seleccionan un nivel de precio aproximado para sus ofertas, se resaltan las consideraciones de importancia en la determinación de un precio de lista o cotizado, y se identifican los diversos ajustes que es posible hacer a los precios que establece una compañía —los últimos tres pasos que involucra la determinación de precios (figura 14-1)—. Por añadidura, se describen los aspectos legales y regulatorios relacionados con el proceso de fijación de precios.

<sup>1</sup>“Vizio Extends Battle Plan”, The Wall Street Journal, 3 de enero de 2011, p. B3; “How Vizio Beat Sony in High-Def TV”, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), 22 de abril de 2010; “U.S. Upstart Takes on TV Giants in Price War”, The Wall Street Journal, 15 de abril de 2008, pp. B1, B6; “The VIZIO Story”, [www.vizio.com](http://www.vizio.com) (consultado el 10 de marzo de 2009).



**FIGURA 14-1**

Los seis pasos en la fijación de precios. Los primeros tres se abordaron en el capítulo 13; los tres restantes se explican en el presente capítulo.

OA1

## PASO 4: SELECCIÓN DE UN NIVEL DE PRECIO APROXIMADO

Una clave útil para el gerente de marketing para encontrar un nivel de precio aproximado en la determinación del precio final de un producto es encontrar un punto de partida razonable. Cuatro estrategias comúnmente usadas para identificar el nivel de precios son las orientadas a: 1) la demanda, 2) los costos, 3) la utilidad y 4) la competencia (figura 14-2). Aunque a continuación se analizan por separado, algunas se superponen, y un gerente de marketing con experiencia considera varias de ellas en la búsqueda de un nivel de precio aproximado.

### Estrategias orientadas a la demanda

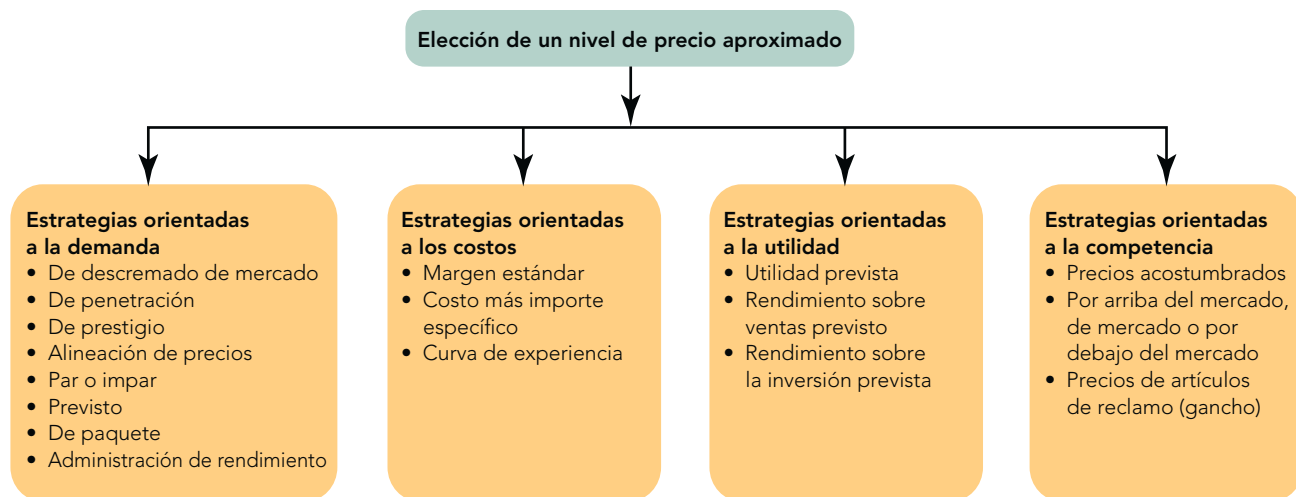
En las estrategias orientadas a la demanda se ponderan los factores que están detrás de los gustos y las preferencias esperados de los consumidores en mayor grado que otros, como costos, utilidad y competencia, en la selección de un nivel de precio.

**Precio de “descremado del mercado” (*skimming pricing*)** Una compañía que lanza un producto nuevo o innovador puede usar la estrategia de **precio de descremado del mercado**, en la que establece el precio inicial máximo que los consumidores que realmente desean el producto estarían dispuestos a pagar. Esos clientes no son muy sensibles al precio, ya que ponderan el precio, la calidad y la capacidad del nuevo producto para satisfacer sus necesidades contra las mismas características de bienes sustitutos. Una vez satisfecha la demanda de esos consumidores, la compañía reduce el precio para atraer otro segmento más sensible a este. El nombre en inglés —*skimming pricing*— de la estrategia de precio superior deriva de ir quitando las capas sucesivas de “crema”, o segmentos de mercado, conforme los precios disminuyen en una serie de pasos.

La estrategia de precio superior resulta eficiente cuando: 1) el número suficiente de consumidores que estén dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto para que las ventas sean rentables; 2) el precio inicial alto no atraerá a la competencia; 3) la reducción del precio tiene efectos mínimos en el aumento del volumen de ventas y en la disminución de los costos unitarios y 4) los clientes interpretan el precio alto como indicador de calidad igualmente alta. Las probabilidades de que se den estas cuatro condiciones son máximas cuando el nuevo producto está protegido por patentes o derechos de autor (*copyright*) o cuando los consumidores entienden y valoran su peculiaridad.

Por ejemplo, Gillette adoptó una estrategia de precio superior para su sistema de afeitado Fusion de cinco hojas, pues muchas de estas circunstancias eran aplicables. El sistema de afeitado Gillette Fusion tiene 70 patentes que protegen la tecnología de sus productos.

**Precios de penetración** Establecer un precio bajo inicial de un producto para atraer sin demora el mercado masivo es la estrategia de **precios de penetración**, totalmente opuesta a la de precio de descremado de mercado. Amazon eligió conscientemente una estrategia de



**FIGURA 14-2**

Cuatro estrategias para seleccionar el nivel de precio aproximado

penetración cuando lanzó su tableta Amazon Fire a 199 dólares en tanto los modelos de la competencia costaban 499 dólares.

Las condiciones que favorecen los precios de penetración son contrarias a las que apoyan la estrategia de precio por descremado de mercado: 1) muchos segmentos del mercado son sensibles al precio, 2) el precio inicial bajo desalienta la entrada de competidores al mercado y 3) los costos unitarios de producción y marketing se reducen considerablemente al aumentar el volumen de producción. Las compañías que usan esta estrategia podrían: 1) mantener el precio inicial durante algún tiempo para recuperar la utilidad perdida con el precio inicial bajo o 2) reducir aún más el precio, confiando en el volumen de ventas adicional para generar la utilidad necesaria.

En algunas situaciones, los precios de penetración siguen al precio de descremado de mercado. Una compañía podría establecer un precio inicial alto de un producto para atraer a los consumidores insensibles al precio y recuperar los costos iniciales de investigación y desarrollo, así como los de la promoción del lanzamiento. Una vez logrado esto, se emplea el precio de penetración para atraer un segmento más amplio de la población y aumentar la participación de mercado.<sup>2</sup>

**Precios de prestigio** Como se señaló en el capítulo 13, los consumidores suelen usar el precio como medida de la calidad o del prestigio de un bien dado, de modo que la demanda de este podría decaer si su precio se reduce más allá de cierto punto. El uso de **precios de prestigio** consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o del estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren (figura 14-3A). La curva de demanda tiene una pendiente hacia abajo y a la derecha, entre los puntos A y B; pero vuelve a la izquierda entre los puntos B y C, ya que entre ellos de hecho se reduce la demanda. Entre A y B los compradores ven como una ganga la disminución del precio y compran más; pero de B a C dudan acerca de la calidad y el prestigio del producto, y compran menos. En este caso, la estrategia del gerente de marketing es mantenerse por arriba del precio  $P_0$  (el precio inicial).

Los automóviles Rolls-Royce, los perfumes Chanel, las joyas Cartier, el cristal Lalique y los relojes suizos poseen un elemento de precio de prestigio inherente, de modo que si sus precios fueran bajos tendrían peores resultados que ofreciendo precios altos.<sup>3</sup> El éxito reciente de la relojería suiza TAG Heuer es un ejemplo. La compañía aumentó el precio promedio de sus relojes, de 250 a mil dólares, ¡y las ventas se septuplicaron!<sup>4</sup> Hace poco Energizer aprendió que los compradores de baterías alcalinas de alto rendimiento tienden a relacionar un precio bajo con una calidad baja. En la sección Temas de marketing de la página siguiente, se describe la lección de estrategia de precios que aprendió esta compañía.<sup>5</sup>

**QR 14-2**  
**Rolex Ad**



<sup>2</sup> Las condiciones que favorecen la fijación de precios por descremado *versus* de penetración se describen en Kent B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2003).

<sup>3</sup> Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*, 4a. ed. (Londres: Kogan Page Ltd, 2008).

<sup>4</sup> Stacy Meichtry, "What Your Time is Really Worth", *The Wall Street Journal*, 7-8 de abril de 2007, pp. P1, P4.

<sup>5</sup> "Premium AA Alkaline Batteries", *Consumer Reports*, 21 de marzo de 2002, p. 54; Kemp Powers, "Assault and Batteries", *Forbes*, 4 de septiembre de 2000, pp. 54, 56; "Razor Burn at Gillette", *Business Week*, 18 de junio de 2001, p. 37.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## La lección para Energizer en lo que respecta a la percepción de precios: "el valor está en los ojos de quien lo mira"

Los fabricantes de baterías son tan incansables como cierto conejito tamborilero en sus esfuerzos por crear productos que funcionen mejor, duren más y, no de manera casual, superen a sus competidores. La comercialización de las baterías alcalinas de nueva tecnología a un precio que cree valor para los consumidores no siempre es evidente ni sencilla. Basta preguntar a los directivos de marketing de Energizer acerca de su experiencia con los precios de las baterías alcalinas AA Energizer Advanced Formula y Energizer e<sup>2</sup>.

Cuando Duracell lanzó sus baterías alcalinas AA de alta duración de la marca Ultra con un precio 25% mayor que el de las estándar Duracell, Energizer respondió en seguida con sus propias baterías de alto rendimiento —Energizer Advanced Formula—. En la creencia de que los consumidores no pagarían el precio alto, Energizer asignó a

estas nuevas baterías el mismo precio de las alcalinas AA estándar, con la esperanza de quitar participación de mercado a Duracell. No ocurrió así. ¿Por qué? Según los analistas del ramo, los consumidores relacionaron el precio bajo de Energizer Advanced Formula con calidad inferior en el segmento de baterías de alto rendimiento. En vez de ganar participación de mercado, Energizer la perdió ante Duracell y Rayovac; este último ocupa el tercer lugar en ventas.

Después de aprender la lección, Energizer lanzó sus baterías de alto rendimiento de la marca e<sup>2</sup>, esta vez con un precio 4% superior al de las Ultra de Duracell y casi 50% mayor que el de sus propias baterías Energizer Advanced Formula. ¿Cuál fue el resultado? Energizer recuperó ventas y participación de mercado. ¿Cuál fue la lección aprendida? "El valor está en los ojos de quien lo mira".

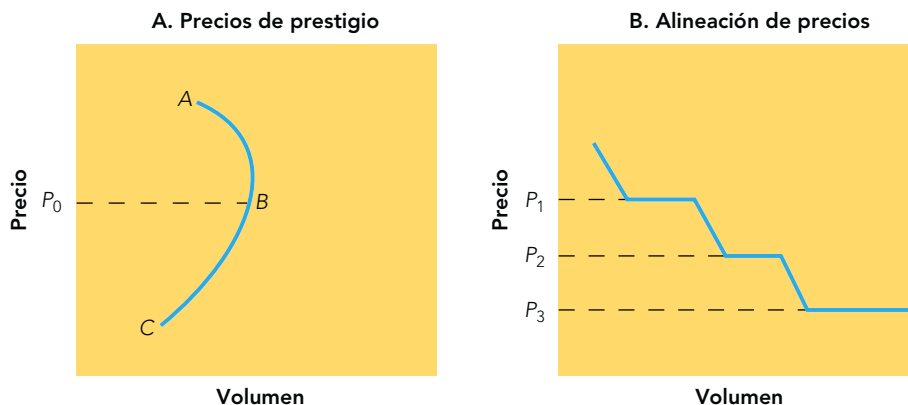


**Alineación de precios** Es frecuente que cuando una compañía no solo vende un producto, sino una línea de productos, se les asigne diferentes puntos de precios específicos; esta práctica es llamada **alineación de precios**. Por ejemplo, un gerente de una tienda departamental de descuento podría establecer precios de 59, 79 y 99 dólares para una línea de pantalones informales de mujer. Como se muestra en la [figura 14-3B](#), ello supone que la demanda es elástica en cada uno de esos puntos de precios e inflexible entre ellos. En algunos casos, todos los artículos podrían comprarse al mismo costo y luego se les aumentarían porcentajes distintos para alcanzar esos puntos de precios, con base en los colores, los estilos y la demanda esperada. En otros, los fabricantes diseñan sus productos para puntos de precios distintos, y los detallistas les aplican aproximadamente los mismos porcentajes sobre el costo para obtener los cuatro o cinco puntos de precios diferentes que ofrecen a los consumidores. Los vendedores a menudo piensan que un número limitado de esos puntos (por ejemplo, tres o cuatro) es preferible a tener ocho o 10, lo cual solo generaría confusión en los posibles clientes.<sup>6</sup>

**Precios par-impar** Sears vende una sierra radial Craftsman en 499.99 dólares; el precio al detalle, recomendado para el sistema de afeitado Gillette Fusion es de 11.99 dólares, y para un CD reciente de U2 que vendió Amazon es de 3.99 dólares. ¿Por qué no asignarles solo los precios 500, 12 y cuatro dólares, respectivamente? En estos casos, se está empleando la estra-

**FIGURA 14-3**

Curvas de demanda de dos tipos de estrategias orientadas a la demanda (fijación de precios de prestigio y alineación de precios), las cuales tienen aplicación en distintos tipos de productos.



<sup>6</sup>Michael Levy y Barton A. Weitz, *Retailing Management*, 6a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2007), pp. 501-502.





¿Qué estrategia de fijación de precios usa la comida Extra Value de McDonald's? Lea el texto para saber cuál y por qué.

tegia de **precios par-impar**, consistente en establecer precios que son unos cuantos dólares o centavos de dólar menores que un cierto número par. El supuesto es que los consumidores ven que la sierra radial de Sears tiene un precio “un poco mayor de 400 dólares”, no “cercano a 500 dólares”. En teoría, la demanda aumenta si el precio disminuye de 500 a 499.99. Se tienen pruebas de que en efecto ocurre así. Sin embargo, las investigaciones indican que el abuso de los precios par-non tiende a nulificar su efecto en la demanda.<sup>7</sup>

**Precio objetivo** A veces, los fabricantes estiman el precio que los consumidores finales estarían dispuestos a pagar por un producto. Luego, trabajan en sentido regresivo sobre el margen de beneficio de los mayoristas y detallistas para determinar qué precio pueden cobrar a los mayoristas por el producto. Esta práctica, llamada estrategia de **precios objetivo**, hace que el fabricante ajuste deliberadamente la composición y las características del producto con el fin de lograr el precio objetivo para el consumidor final. Canon utiliza esta práctica en los precios de sus cámaras.<sup>8</sup>

**Precio de paquete** Una estrategia de precios orientada a la demanda que se usa mucho es la de **precio de paquete** —la comercialización de dos o más productos en un solo precio de “paquete”—. A manera de ejemplo, Delta Air Lines ofrece paquetes vacacionales que incluyen transportación aérea, renta de automóvil y alojamiento. Los precios de paquete se basan en la idea de que los consumidores valoran el paquete más que los bienes o servicios correspondientes por separado. Ello se debe a los beneficios derivados de no tener que realizar compras por separado y a la mayor satisfacción resultante de un bien o servicio acompañado de otro. Esta es la idea de la comida Extra Value de McDonald's. Por añadidura, los precios de paquete frecuentemente son más bajos para los compradores y tienen costos de marketing también más bajos para los vendedores.<sup>9</sup>

**Precios de administración de rendimiento** ¿Ha observado que los asientos en los vuelos de aerolíneas comerciales tienen precios distintos en la clase turista? Se trata de los **precios de administración de rendimiento** —es decir, el cobro de precios distintos para optimizar los ingresos con una capacidad dada en un momento específico—. Como se describió en el capítulo 12, las empresas de servicios aplican la administración de capacidad instalada, y una forma eficaz de lograrlo es variar los precios según la hora, el día, la semana o la estación del año. Los precios de administración de rendimiento constituyen una estrategia compleja, en la que continuamente se ajustan la demanda y la oferta para modificar el precio de un servicio. Aerolíneas, hoteles, navieras de cruceros y compañías de renta de automóviles utilizan frecuentemente esta estrategia. American Airlines calcula que los precios de administración de rendimiento le generan ingresos anuales mayores de 500 millones de dólares.<sup>10</sup>

## repaso de conceptos

1. ¿Cuáles son las circunstancias de un nuevo producto que podrían apoyar a los precios por descremado o a los de penetración?
2. ¿Qué son los precios par-non?

## Estrategias orientadas a costos

En este tipo de estrategias, la compañía hace hincapié en la porción de costo del problema de precios, no en la de demanda. El precio se establece considerando los costos de producción y marketing, y luego se añade lo necesario para cubrir los gastos directos, los gastos generales y de administración, y la utilidad.

<sup>7</sup>“Bet Your Bottom Dollar on 99 Cents”, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), 8 de febrero de 2009. Para lecturas adicionales sobre la fijación de precios par-impar, vea Mark Stiving y Russell S. Winer, “An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data”, *Journal of Consumer Research*, junio de 1997, pp. 57-67; Robert M. Schindler, “Patterns of Rightmost Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects”, *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1997, pp. 192-201.

<sup>8</sup>Para una perspectiva general de la técnica de precios de destino, vea Stephan A. Butscher y Michael Laker, “Market Driven Product Development”, *Marketing Management*, verano de 2000, pp. 48-53.

<sup>9</sup>Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2009), pp. 243-249.

<sup>10</sup>Robert J. Dolan y Hermann Simon, *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line* (Nueva York: Free Press, 1996), p. 249; Scott McCartney, “You Paid What for That Flight?”, *The Wall Street Journal*, 26 de agosto de 2010, pp. D1, D2.



¿Cómo se determinó el precio del Museo y Salón de la Fama del Rock and Roll (Rock and Roll Hall of Fame and Museum)? Lea el texto para averiguarlo.

**Rock and Roll Hall of Fame and Museum**  
[www.rockhall.com](http://www.rockhall.com)

**Precios de margen estándar** Los administradores de supermercados y otros establecimientos detallistas tienen un número tan grande de productos que resulta imposible calcular la demanda de cada uno para determinar su precio. Por lo tanto, usan los **precios de margen estándar**, consistentes en agregar un porcentaje fijo al costo de todos los artículos de una clase de producto específica. Este margen porcentual varía según el tipo de detallista y punto de venta (mueblerías, tiendas de ropa o tiendas de abarrotes) y el producto de que se trate. Los productos de volumen alto por lo general tienen márgenes de menor cuantía que los de volumen bajo. Los supermercados, como Kroger, Safeway y Jewel, usan márgenes diferentes en los productos de primera necesidad y en los discrecionales. El de los primeros, como azúcar, harina y productos lácteos, varía en la escala de 10 a 23%, mientras que el de artículos discrecionales, por ejemplo,

bocadillos y caramelos, lo hace en el intervalo de 27 a 47%. Estos márgenes deben cubrir todos los gastos de la tienda, incluidos los generales y de administración, además de contribuir a la utilidad. En los supermercados, esos márgenes aparentemente muy altos producirían utilidad de apenas 1% sobre los ingresos por ventas si el establecimiento opera con eficiencia.

En comparación, considere los márgenes sobre bocadillos y bebidas en los cines. El margen es de 87% sobre bebidas gaseosas, 65% sobre los caramelos y 90% sobre las palomitas de maíz. Estos sobreprecios pueden sonar altos, pero tome en cuenta las consecuencias. “Si no cobráramos tanto por las concesiones, una entrada al cine costaría 20 dólares”, dice el director de Regal Entertainment, la cadena de cines más grande de Estados Unidos.<sup>11</sup> En el “Apéndice B” de este capítulo se explica cómo se calcula el margen de beneficio e incluye, además, datos de estados financieros y otras razones o proporciones.

**Precios de costo más importe específico** Muchas empresas manufactureras, de servicios profesionales y de construcción usan una variación de los precios de margen estándar. Los **precios de costo más importe específico** consisten en sumar el costo unitario total de un bien o servicio y añadirle un monto específico para calcular el precio. En general, es una estrategia que asume dos formas. En los *precios de porcentaje del costo más costo*, se agrega un porcentaje fijo al costo unitario total. Se utiliza frecuentemente para calcular el precio de un artículo o un servicio único en su tipo, o del cual solo existen unos cuantos (bienes inusuales), como cuando un despacho de arquitectura cobra un porcentaje de los costos de construcción de, por ejemplo, los 92 millones de dólares del Museo y Salón de la Fama del Rock and Roll de Cleveland, Ohio.

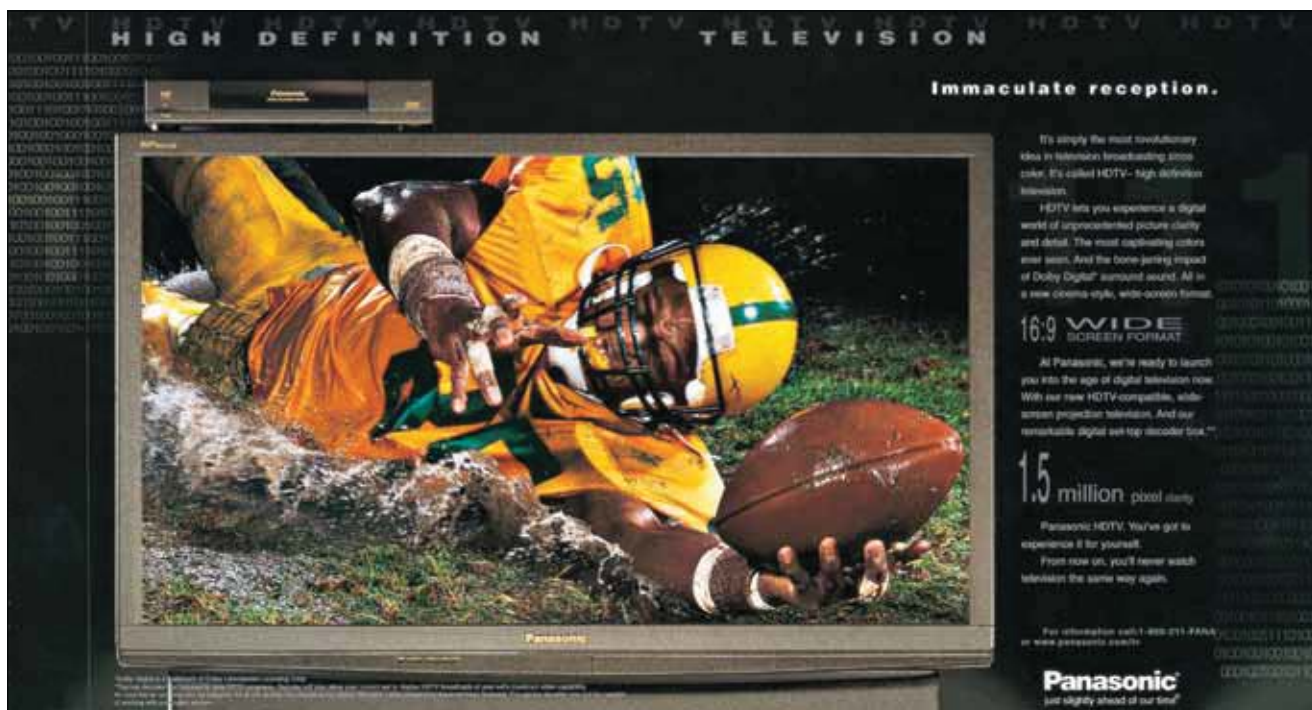
En la compra de bienes de alta tecnología e inusuales, como las plantas hidroeléctricas o los satélites espaciales, los gobiernos de los países han observado que los contratistas generales se muestran renuentes a especificar un precio fijo y formal del bien en cuestión. Por lo tanto, usan los *precios de costo más cuota fija*, lo cual significa que a un proveedor se le reembolsan todos los costos, sin importar su monto, pero solo puede cobrar como utilidad una cuota fija, que es independiente del costo final del proyecto. Por ejemplo, suponga que la National Aeronautics and Space Administration (NASA) acepta pagar a Lockheed Martin cuatro mil millones como el costo por su trasbordador espacial Orion y pagará una tarifa de 6.5 mil millones de dólares por entregar la nave espacial lunar en 2016. Incluso si el precio de la nave espacial lunar aumentara a cinco mil millones de dólares, la cuota seguiría siendo la misma.

Los precios de costo más importe específico son el método más usado para determinar los precios de productos de negocios.<sup>12</sup> Sin embargo, este método es cada vez más usual en las compañías de servicios que venden a otras empresas. Por ejemplo, el costo creciente de los honorarios de los abogados ha hecho que algunos despachos de estos profesionales adopten una estrategia de precios de costo más importe específico. En vez de facturar a sus clientes por hora, éstos y los abogados acuerdan una cuota fija o iguala basándose en los costos esperados, a la que se añade la utilidad del despacho. Hoy, muchas agencias publicitarias usan también este método. En este caso, los clientes aceptan pagar una cuota basada en el costo del trabajo de la agencia más una utilidad acordada, que suele ser un porcentaje del costo total.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> “What Popcorn Prices Mean for Movies”, *Advertising Age*, 19 de mayo de 2008, p. 4.

<sup>12</sup> Peter M. Noble y Thomas S. Gruca, “Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice”, *Marketing Science* 18, núm. 3, 1999, pp. 435-454.

<sup>13</sup> George E. Belch y Michael A. Belch, *Introduction to Advertising and Promotion*, 7a. ed. (Nueva York: Irwin/McGraw-Hill, 2012).



Panasonic es líder en la comercialización de los televisores de alta definición con pantalla plana (HDTV). Al igual que sus competidores, se basará en la determinación de precios por la curva de experiencia para bajar sus precios.

**Panasonic**  
[www.panasonic.co](http://www.panasonic.co)

**Precios de curva de experiencia** El método de **precios de curva de experiencia** se basa en el efecto de aprendizaje, es decir, el costo unitario de muchos bienes y servicios disminuye en 10 a 30% cada vez que la experiencia de una compañía en la producción y la venta de estos se duplica. Esta disminución es regular o predecible en grado suficiente para que pueda calcularse matemáticamente el costo unitario promedio. A manera de ejemplo, si la compañía calcula que los costos se reducirán en 15% cada vez que se duplique el volumen, entonces el costo de la unidad producida número 100 y vendida equivaldrá a 85% del costo de la unidad número 50, mientras que el de la unidad número 200 será también 85% del costo de la unidad número 100. Por consiguiente, si el costo de la unidad número 50 es de 100 dólares, el de la unidad número 100 sería de 85 dólares, el de la unidad 200 sería de 72.25 dólares, etc. Como en la estrategia de precios de curva de experiencia estos frecuentemente siguen a los costos, es posible una rápida disminución de los precios.

Las compañías japonesas, coreanas y estadounidenses de la industria electrónica por lo general llevan a cabo esta estrategia. Este método de fijación de precios basado en los costos complementa la estrategia de precios basada en la demanda de los precios superiores, seguida de los precios de penetración. Por ejemplo, los precios de los reproductores DVD han disminuido de 900 a menos de 100 dólares; los de los aparatos de fax, de mil a menos de 100 dólares, y los teléfonos celulares que se llegaron a vender en cuatro mil dólares, ahora cuestan menos de 50 dólares. Panasonic, Sony, Samsung, LG, VIZIO y otros fabricantes de televisores emplean los precios de curva de experiencia en relación con sus televisores de alta definición y pantalla plana.<sup>14</sup> Los consumidores se beneficiarán con la caída de los precios a medida que crezca el volumen de ventas acumulativo.

### Estrategias orientadas a la utilidad

Una compañía podría optar por establecer un punto de equilibrio entre ingresos y costos a fin de determinar los precios, utilizando estrategias orientadas a la utilidad. Estas podrían traer consigo una meta consistente en un volumen específico de unidades monetarias de utilidad, o bien expresar esta utilidad prevista como porcentaje de las ventas o la inversión.

**Precios de utilidad prevista** Una compañía podría fijarse como meta anual un volumen específico de unidades monetarias de utilidad, lo que se conoce como **precios de utilidad prevista**. Suponga que la propietaria de una tienda de marcos para cuadros quiere usar los precios de utilidad prevista a fin de determinar el precio de un cuadro enmarcado ordinario, y para ello hace las siguientes suposiciones:

<sup>14</sup> Andrew D. Smith, "HDTVs are Clearly Improved", *Dallas Morning News*, 11 de septiembre de 2008, pp. 1D, 6D.

- Costos variables constantes por unidad (CVU) de 22 dólares por unidad.
- Costos fijos constantes (CF) de 26 mil dólares.
- Demanda insensible a precios (P) hasta de 60 dólares por unidad.
- Utilidad prevista (U) de siete mil dólares con un volumen anual de mil unidades (C) (cuadros enmarcados).

El precio (P) puede calcularse como sigue:

$$\begin{aligned}
 \text{Utilidad} &= \text{Ingreso total} - \text{Costo total} \\
 \text{Utilidad} &= (P \times C) - [CF + (CVU \times C)] \\
 7\,000 \text{ dls.} &= (P \times 1\,000) - [26\,000 \text{ dls.} + (22 \text{ dls.} \times 1\,000)] \\
 7\,000 \text{ dls.} &= 1\,000P - (26\,000 \text{ dls.} + 22\,000 \text{ dls.}) \\
 1\,000P &= 7\,000 \text{ dls.} + 48\,000 \text{ dls.} \\
 P &= 55 \text{ dls.}
 \end{aligned}$$

Una suposición crucial es que este precio promedio más alto por cuadro enmarcado no hará que se reduzca la demanda.

**Precios de rendimiento sobre ventas previsto** Una deficiencia de los precios de utilidad prevista es que, si bien son sencillos y el objetivo es un volumen específico de unidades monetarias, no existe un punto de referencia de las ventas o de la inversión que muestre el esfuerzo requerido para que la compañía logre la utilidad prevista. Las empresas, como las cadenas de supermercados, suelen usar los **precios de rendimiento sobre ventas previsto** para establecer precios que les generen una utilidad consistente en un porcentaje especificado, por ejemplo, 1% del volumen de ventas. Suponga que la propietaria de la tienda de marcos decide utilizar esta estrategia y se basa en los primeros tres supuestos antes mencionados. Ahora, la propietaria establece como meta un rendimiento sobre ventas de 20%, con un volumen o cantidad anual (C) de 1 250 unidades. Los cálculos para determinar el precio serían como sigue:

$$\begin{aligned}
 \text{Rendimiento sobre ventas previsto} &= \frac{\text{Utilidad prevista}}{\text{Total de ingresos}} \\
 20\% &= \frac{\text{TI (Total de Ingresos)} - \text{TC (Total Costos)}}{\text{TI}} \\
 0.20 &= \frac{P \times C - [CF + (CVU \times C)]}{\text{TI}} \\
 0.20 &= \frac{P \times 1\,250 - [26\,000 \text{ dls.} + (22 \text{ dls.} \times 1\,250)]}{P \times 1\,250} \\
 P &= 53.50 \text{ dls.}
 \end{aligned}$$

Así, a un precio unitario de 53.50 dólares y un volumen anual de 1 250 marcos se tendría:

$$\begin{aligned}
 \text{TI} &= P \times C = 53.50 \text{ dls.} \times 1\,250 = 66\,875 \text{ dls.} \\
 \text{TC} &= CF + (CVU \times C) = 26\,000 \text{ dls.} + (22 \text{ dls.} \times 1\,250) = 53\,500 \text{ dls.} \\
 \text{Utilidad} &= \text{TI} - \text{TC} = 66\,875 \text{ dls.} - 53\,500 \text{ dls.} = 13\,375 \text{ dls.}
 \end{aligned}$$

A manera de comprobación:

$$\text{Rendimiento sobre ventas previsto} = \frac{\text{Utilidad prevista}}{\text{Total de ingresos}} = \frac{13\,375 \text{ dls.}}{66\,875 \text{ dls.}} = 20\%$$

**Precios de rendimiento sobre la inversión previsto** Grandes empresas de propiedad pública y muchas de servicios establecen objetivos de rendimiento sobre la inversión anual (ROI, por sus siglas en inglés), por ejemplo, de 20%. Los **precios de rendimiento sobre la inversión prevista** constituyen un método de determinación del precio para alcanzar esos objetivos.

Suponga que la propietaria de la tienda de marcos desea tener 10% de rendimiento sobre la inversión, que es el doble del logrado en el año anterior. Considera la posibilidad de aumentar el precio promedio de los cuadros enmarcados a 54 o 58 dólares —en contraste con un promedio de 50 dólares en el año previo—. A tal efecto, podría brindar mayor calidad del



Supuestos o resultados	Elemento financiero	SIMULACIÓN EN HOJA DE CÁLCULO				
		Año previo	A	B	C	D
<b>SUPUESTOS</b>	Precio unitario (P)	\$50	\$54	\$54	\$58	\$58
	Unidades vendidas (C)	1 000	1 200	1 100	1 100	1 000
	Cambio del costo variable unitario (CVU)	0%	+10%	+10%	+20%	+20%
	Costo variable unitario	\$22.00	\$24.20	\$24.20	\$26.20	\$26.40
	Gastos totales	\$8 000	Igual	Igual	Igual	Igual
	Sueldo del propietario	\$18 000	Igual	Igual	Igual	Igual
	Inversión	\$20 000	Igual	Igual	Igual	Igual
	Impuestos estatales y federales	50%	Igual	Igual	Igual	Igual
<b>RESULTADOS EN HOJA DE CÁLCULO</b>	Ventas netas ( $P \times C$ )	\$50 000	\$64 800	\$59 400	\$63 800	\$58 000
	Menos: COGS ( $C \times CVU$ )	22 000	29 040	26 620	29 040	26 400
	Margen bruto	\$28 000	\$35 760	\$32 780	\$34 760	\$31 600
	Menos: total de gastos	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
	Menos: sueldo del propietario	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
	Utilidad neta antes de impuestos	\$2 000	\$9 760	\$6 780	\$8 760	\$5 600
	Menos: impuestos	1 000	4 880	3 390	4 380	2 800
	Utilidad neta después de impuestos	\$1 000	\$4 880	\$3 390	\$4 380	\$2 800
	Inversión	\$20 000	\$20 000	\$20 000	\$20 000	\$20 000
	Rendimiento sobre la inversión	5.0%	24.4%	17.0%	21.9%	14.0%

**FIGURA 14-4**

Resultados de una simulación en una hoja de cálculo de computadora, efectuada con el propósito de seleccionar un precio para alcanzar un rendimiento previsto sobre la inversión.

producto con marcos y materiales para enmarcar de mejor calidad; esto aumentará el costo, pero probablemente compensará la disminución de los ingresos derivada del menor número de unidades que puedan venderse en el año siguiente.

En la actualidad, los administradores utilizan hojas de cálculo de computadora para proyectar estados de operación, basándose en diversos conjuntos de suposiciones. En la [figura 14-4](#) se muestra en los resultados de una simulación en hoja de cálculo; los supuestos o suposiciones aparecen en la parte superior y los resultados proyectados, en la parte inferior de la hoja. Los resultados de operación del año previo aparecen en la columna “Año pasado”, y los supuestos y resultados de la hoja de cálculo por lo que corresponde a cuatro conjuntos de supuestos, en las columnas A, B, C y D.

Al elegir un precio o emprender otra acción basándose en los resultados de las hojas de cálculo, los tomadores de decisiones deben: 1) estudiar los resultados de las proyecciones de la simulación en computadora y 2) evaluar el grado de factibilidad de los supuestos en los que se apoya cada conjunto de proyecciones. Por ejemplo, la propietaria de la tienda de marcos observa, en la última fila de la [figura 14-4](#), que en las cuatro simulaciones se excede el rendimiento sobre la inversión previsto, de 10% después de impuestos. Sin embargo, después de reflexionar sobre ello, juzga realista fijar un precio unitario de 58 dólares, permitir que el costo variable de la unidad se incremente en 20% a fin de compensar los marcos y materiales para enmarcar más costosos, así como también aceptar las mismas ventas de mil unidades del año anterior. De esta manera, elige la simulación D de la hoja de cálculo para sus precios de rendimiento sobre la inversión previsto y tiene como objetivo 14% de rendimiento sobre la inversión después de impuestos.

### Estrategias de fijación de precio orientadas a la competencia

En vez de hacer hincapié en la demanda, el costo o la utilidad, el tomador de decisiones de precios puede centrar su atención en qué están haciendo los competidores o “el mercado”.

**Precio acostumbrado** Se usan los **precios acostumbrados** cuando la tradición, un canal de distribución estandarizado u otros factores competitivos imponen los precios de los productos. La tradición prevalece en los precios de los relojes suizos. El precio acostumbrado de 40 dólares por un modelo básico ha cambiado poco en 10 años. De igual modo, las barras de caramelo vendidas en máquinas expendedoras tienen un precio acostumbrado de 75 centavos de dólar, y las desviaciones significativas respecto de ese precio podrían originar pérdida de



¿Aumentó o disminuyó el sobreprecio de Red Bull entre las marcas de bebidas energizantes que se vende en supermercados? La sección “Uso de tableros de control de marketing” responde esta pregunta.

ventas para el fabricante. Hershey por lo general cambia la proporción de chocolate en sus barras de esta golosina, según la variación en el precio de la materia prima (el cacao) para no modificar su precio al detalle acostumbrado y poder continuar la venta de sus productos a través de máquinas expendedoras.

**Precios por arriba del mercado, de mercado, o por debajo del mercado** En muchos casos, es difícil identificar un precio de mercado específico para un producto o para una clase de productos. Con todo, los administradores de marketing frecuentemente tienen una idea subjetiva de los precios de mercado o de los de sus competidores. Con ese punto de referencia, podrían optar deliberadamente por una estrategia de **precios por arriba del mercado, de mercado o por debajo del mercado**.

Entre los fabricantes de relojes, Rolex se enorgullece de subrayar que fabrica los relojes más costosos que una persona pueda comprar —un ejemplo claro de precios por arriba del mercado—. Los fabricantes de ciertas marcas estadounidenses de ropa, como Hart Schaffner & Marx y Christian Dior, y detallistas como Neiman Marcus, establecen deliberadamente precios altos a los productos que venden.

En general, las grandes cadenas de tiendas departamentales, como JCPenney, usan los precios de mercado. Estas cadenas con frecuencia establecen el precio de mercado vigente en el que luego piensan sus competidores. De igual manera, los cosméticos de Revlon y las camisas Arrow suelen tener precios “de mercado”. Estos también constituyen precios de referencia para los competidores que usan precios por arriba o por debajo del mercado.

Por el contrario, existen diversas empresas que recurren a los precios por debajo del mercado. Los fabricantes y los detallistas que ofrecen productos de marca propia, los cuales van desde crema de cacahuete hasta champú, fijan deliberadamente a sus productos precios de 8 a 10% más bajos que los de productos de marcas registradas, como crema de cacahuete Skippy y champú Vidal Sassoon. Los precios por debajo del mercado también se utilizan en el marketing entre empresas. Por ejemplo, HP en un principio estableció precios para su línea de computadoras personales de oficinas inferiores a los de sus competidores para promover su imagen de valor entre los compradores organizacionales.<sup>15</sup>

Las empresas utilizan un “prima en el precio” para evaluar si sus productos y marcas se hallan por arriba del mercado, en el mercado o por debajo del mercado. En la sección “Uso de tableros de control de marketing” se incluye un ejemplo de la manera en la que se calcula, se muestra en la pantalla y se interpreta la medida de la prima en el precio.<sup>16</sup>

**Precios de artículos de reclamo (“gancho”)** En una promoción especial, las compañías detallistas establecen deliberadamente precios de ciertos productos más bajos que los acostumbrados para llamar la atención hacia aquella. El propósito de estos **precios de artículos de reclamo** (también llamados **precios “gancho”**) no es aumentar las ventas del producto, sino atraer a los clientes con la expectativa de que compren también otros productos, en particular los discrecionales con un margen cuantioso. Como ejemplo de lo anterior, Best Buy, Target y Walmart venden discos compactos —sugerido por las compañías de discos musicales para atraer clientes a sus tiendas— a un precio que es aproximadamente la mitad del precio al menudeo.<sup>17</sup>

## repaso de conceptos

3. ¿Qué son los precios de margen estándar?
4. ¿Qué estrategia de precios orientada a la utilidad debe aplicar un administrador si desea hacer patente el porcentaje de recursos de la compañía usado en la obtención de la utilidad?
5. ¿Cuál es el propósito de los precios de artículos de reclamo (precios “gancho”) cuando los usan establecimientos detallistas?

## PASO 5: DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LISTA O COTIZADO

OA2

Los primeros cuatro pasos del proceso de determinación de precios, analizados en el capítulo 13 y aquí, dan por resultado un nivel de precio aproximado del producto que es razonable.

<sup>15</sup> “In Lean Times, Big Companies Make a Grab for Market Share”, *The Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 2003, pp. A1, A6.

<sup>16</sup> “A New Beverage Attitude”, *Convenience Store/Petroleum News*, mayo de 2010, pp. 110-112.

<sup>17</sup> “Is the Music Store Over?”, *Business 2.0*, marzo de 2004, pp. 115-119.



# Uso de tableros de control de marketing

Los precios de Red Bull, ¿están por arriba del precio de mercado, en el de mercado o por debajo del precio de mercado?

¿Cómo determinaría usted si los precios al menudeo de una empresa están por arriba del mercado, en el precio de mercado, o por debajo del precio de mercado? Podría visitar tiendas minoristas y registrar qué precios cobran por productos o marcas. Sin embargo, esta actividad laboriosa puede simplificarse al combinar participación de mercado en dólares y estrategias de participación de mercado por volumen unitario para crear una muestra de "sobreprecio" en su tablero de control de marketing.

**Su desafío** Red Bull es la marca líder de bebidas energizantes en Estados Unidos en términos de participación de mercado en dólares y participación de mercado unitario (ver la tabla). Los ejecutivos de marketing de la empresa cuentan con investigación que muestra que Red Bull tiene una equidad de marca fuerte. Lo que quieren saber es si el sobreprecio de la marca que resulta de la equidad de su marca se ha erosionado debido al fuerte descuento en el precio en el canal del supermercado. Este canal representa 60% de las ventas de la bebida energizante.

Un sobreprecio es el porcentaje por el que el precio real, que se cobra por una marca específica, excede o está por debajo del punto de referencia establecido para un producto o canasta de productos similares. Como tal, un sobreprecio muestra si una marca tiene un precio por debajo de, en o por encima del mercado. Este sobreprecio se calcula de la siguiente manera:

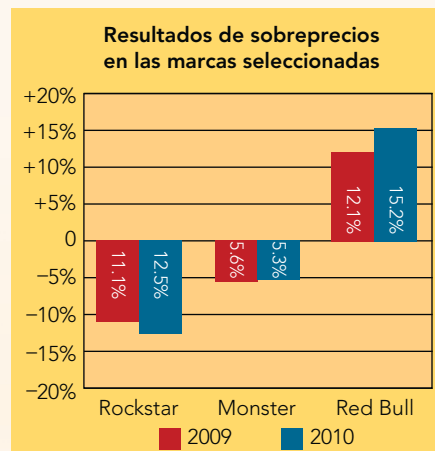
Sobreprecio (%)

$$= \frac{\text{Participación de mercado de ventas en dólares para una marca}}{\text{Participación de mercado por volumen unitario para una marca}} - 1$$

**Sus hallazgos** Con la información de la participación de mercado de marca de bebidas energizantes, en 2010, para los supermercados de Estados Unidos, el sobreprecio de Red Bull es 1.152 o 15.2% que se calcula así:  $(38\% \div 33\%) - 1 = .152$ . El precio promedio de Red Bull es de 15.2% más alto que el precio promedio

para las marcas de bebidas energizantes que se venden en los supermercados. El sobreprecio de Red Bull con base en datos de participación de mercado de la marca, en 2009, fue de 1.121 o 12.1%, que se calcula de esta manera:  $(37\% \div 33\%) - 1 = 12.1$ . El sobreprecio de Red Bull aumentó en relación con sus competidores, especialmente Monster Energy y Rockstar. Los sobreprecios para Red Bull y estas dos marcas competitivas, para 2009 y 2010, se muestran abajo, en el tablero de control de marketing.

**Su acción** Red Bull aumentó su sobreprecio mientras que retuvo su participación de volumen unitario, lo cual no sólo son noticias favorables para la marca sino también es evidencia del descuento en el precio de otras marcas. Es claro que el esfuerzo en el desarrollo de marca de la compañía, que se refleja en patrocinadores y en un enfoque singular de los atributos de la marca que valoran los consumidores, debería continuar.



Marca	Participación de mercado de ventas en dólares		Participación de mercado por volumen unitario	
	2010	2009	2010	2009
Red Bull	38%	37%	33%	33%
Monster	18	17	19	18
Rockstar	7	8	8	9
Otras marcas	37	38	40	40
	100%	100%	100%	100%

QR 14-3  
CarMax Ad



Sin embargo, el directivo todavía debe determinar un precio de lista o cotizado específico a la luz de todos los factores pertinentes.

## Selección de una política de precios

La elección de una política de precios es importante en la fijación de un precio de lista o cotizado. Son dos las políticas más comunes: la de precio único y la de precios flexibles.



¿Qué política de precio utilizan las tiendas Family Dollar? Lea el texto para conocer la respuesta a esta pregunta.

**Política de precio único** La **política de precio único**, también llamada de *precio fijo*, consiste en establecer un solo precio para todos los compradores de un bien o servicio. Por ejemplo, cuando se compra una raqueta de tenis Wilson Cirrus One BLX en una tienda de artículos deportivos, esta ofrece el producto a un precio único. El consumidor puede comprarla o no, pero el precio no varía, de conformidad con la política de precio único del vendedor. CarMax usa en sus distribuidoras la política “sin regateo, un solo precio” para sus vehículos. Algunas compañías detallistas han fusionado esta política con la estrategia de precios por debajo del mercado. En Dollar Valley Stores y 99¢ Only Stores, todos los artículos se venden a un dólar o menos. En las Family Dollar Stores, todo cuesta dos dólares.

**Política de precios flexibles** En contraste, la **política de precios flexibles** o *precios dinámicos* implica establecer precios para los bienes o servicios que varían con cada comprador y situación de compra. Una política de precios flexibles permite a los vendedores obrar a discreción al determinar el precio final, a la luz de los factores de demanda, costos y competencia. Los precios de administración del rendimiento son una forma de precios flexibles, ya que varían con cada situación de compra por un comprador individual, las consideraciones de costos de la empresa y las condiciones de competencia. Dell Inc. emplea los precios flexibles. Esta empresa ajusta continuamente sus precios en respuesta a los cambios de sus propios costos, las presiones de los competidores y la demanda de los clientes, de un segmento a otro del mercado de computadoras personales. “Nuestra flexibilidad nos permite ser [en lo que respecta a precios] diferentes incluso en un mismo día”, afirma un vocero de Dell.<sup>18</sup>

Muchas compañías utilizan la política de precio único. Sin embargo, la de precios flexibles ha aumentado su popularidad como resultado de una tecnología de la información cada vez más refinada. Hoy, muchos comerciantes pueden variar el precio con cada individuo, de conformidad con sus hábitos de compra, preferencias de productos y sensibilidad a los precios, todo lo cual se almacena en las bases de datos de las compañías. Por ejemplo, las compañías que operan en línea ajustan habitualmente los precios en respuesta a las situaciones de compra y al comportamiento de compra previo de los compradores. Algunas vigilan el *flujo de clics* —la forma en la que la persona navega por un sitio web— de los compradores en línea. Si un visitante se comporta como comprador sensible a los precios —tal vez comparando muchos productos y precios— se ofrece un precio más bajo.<sup>19</sup>

La política de precios flexibles significa que algunos clientes pagan más y otros menos por el mismo bien o servicio. Es por este potencial de discriminación que a esta política no le faltan críticos. Por ejemplo, las distribuidoras de automóviles han usado tradicionalmente los precios flexibles en las negociaciones de comprador-vendedor para acordar el precio de venta final. Sin embargo, ello puede originar discriminación de género y étnica en la compra de automóviles, como se detalla en la sección “Toma de decisiones responsables”.<sup>20</sup> Asimismo, existen ciertos aspectos legales relacionados con los precios flexibles. Como se señala más adelante en este capítulo, en Estados Unidos las restricciones que la *Ley Robinson-Patman* impone evitan que la política de precios flexibles se lleve hasta el punto de la discriminación de precios.

## Efectos de la compañía, los clientes y los competidores en la fijación de precios

Cuando se determina el precio de lista final o cotizado, deben evaluarse los efectos en la compañía misma, sus clientes y sus competidores.

**Efectos en la compañía** En el caso de empresas con varios productos, en la decisión del precio de un solo producto han de considerarse los precios de otros productos de la misma línea o de líneas de productos relacionadas de su mezcla de productos. En una línea o mezcla

<sup>18</sup> “How Dell Fine-Tunes its PC Pricing to Gain Edge in a Slow Market”, *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 2001, pp. A1, A8.

<sup>19</sup> Ward A. Hanson y Kirithi Kalyanam, *Internet Marketing & Electronic Commerce* (Mason, OH: Thompson Higher Education, 2007).

<sup>20</sup> “Are Minority Shoppers Treated Unfairly? An Expensive Reason to Care”, [www.diversity.com](http://www.diversity.com) (descargado el 18 de mayo de 2003); Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton y Jorge Silva-Risso, “How the Internet Lower Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data”, *Journal of Marketing Research*, mayo de 2006, pp. 168-181; Fiona Scott Morton, Florian Zettelmeyer y Jorge Silva-Risso, “Consumer Information and Discrimination: Does the Internet Affect the Pricing of New Cars to Women and Minorities?”, *Quantitative Marketing and Economics*, 1, 2003, pp. 65-92.



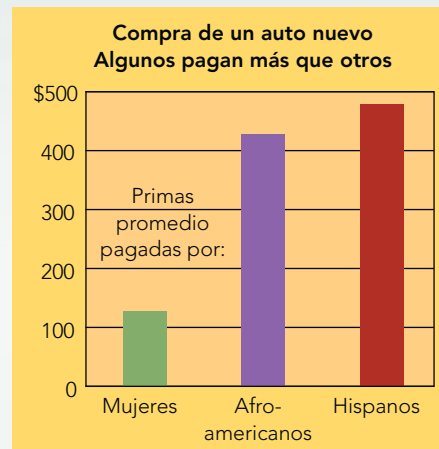
# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

## Fijación de precios flexible: ¿existe discriminación de raza y género cuando se negocia un automóvil nuevo?

¿A qué le teme 60% de los probables compradores cuando busca un automóvil nuevo? ¡Tiene usted razón! Le teme a negociar el precio. La negociación del precio exhibe los defectos de los precios flexibles cuando se adquiere un automóvil nuevo: el potencial para la discriminación de las minorías en lo referente a precios.

En un estudio de la National Bureau of Economic Research (Oficina de Investigaciones Económicas de Estados Unidos) que abarcó 750 mil compras de automóviles, se encontró que los individuos de raza negra, los hispanos y las mujeres, respectivamente pagaban, en promedio, alrededor de 423, 483 y 105 dólares más que el comprador común por un automóvil nuevo en el intervalo de los 21 mil dólares. Las primas más pequeñas sobre el precio se mantuvieron luego de que se realizaron ajustes por ingreso, educación y otros factores que podrían afectar las negociaciones del precio.

La investigación muestra que buscar páginas de internet de automóviles y de distribuidores automotrices antes de comprar un automóvil nuevo disminuye los sobrepagos que pagan los individuos de raza negra, los hispanos y las mujeres.



de productos es usual que algunos productos sean sustitutos uno de otro y algunos se complementen entre sí.<sup>21</sup> Frito-Lay reconoce que en su línea de productos de tortilla constituida por Baked Tostitos, Tostitos y Doritos, estas marcas son sustitutos parciales una de otra, mientras que su línea de aderezos de frijol y queso, así como sus salsas, complementan la línea de productos de tortilla.

El reto que enfrenta el administrador cuando comercializa varios productos es el **precio de línea de productos**, es decir, la determinación de los precios de todos los productos de una línea. Al fijar los precios, el directivo busca cubrir los costos totales y generar utilidad a partir de la línea de productos, no necesariamente de cada producto.

Por ejemplo, el precio de penetración de la consola de videojuegos Nintendo Wii probablemente fue igual o inferior a su costo, pero el de los videojuegos (productos complementarios) se fijó en un nivel suficientemente alto para cubrir esa pérdida y generar una utilidad considerable a partir de la línea de productos completa.

La fijación de los precios de una línea de productos implica determinar: 1) el producto de precio más bajo y su precio, 2) el producto de precio más alto y su precio, y 3) los diferenciales de precio de los demás productos de la línea.<sup>22</sup> El artículo de precio más bajo y el artículo de precio más alto de la línea de productos desempeñan funciones importantes. El producto de precio máximo por lo general es el de mayor calidad y mejores características, mientras que el de precio mínimo sirve para aumentar el tráfico y captar la atención de los compradores dudosos o de los que realizan su primera compra. Los diferenciales de precio entre los artículos de la línea deben ser razonables para el consumidor y reflejar diferencias en el valor percibido de los productos que se ofrecen. Las investigaciones de comportamiento también indican que esos diferenciales deben aumentar conforme se asciende en la línea de productos.

**Efectos en el cliente** En la fijación de los precios, las compañías detallistas dan mayor peso a los factores que satisfacen las percepciones o las expectativas de los consumidores finales, como es el caso de los precios acostumbrados de diversos bienes de consumo. Los detallistas han observado que no deben asignar a sus productos de marca propia precios 20 a 25% más bajos que los de las marcas de fabricantes.<sup>23</sup> Cuando lo hacen, los consumidores frecuentemente

<sup>21</sup> Para un análisis más amplio de los complementos y sustitutos de productos, vea Allan D. Shocker, Barry L. Bayus y Namwoon Kim, "Product Complements and Substitutes in a Real World: The Relevance of Other Products", *Journal of Marketing*, enero de 2004, pp. 28-40.

<sup>22</sup> Kent B. Monroe, *Pricing*, op. cit., pp. 396-397; "Deciding When the Price is Right", *Dallas Morning News*, 23 de mayo de 2007, pp. 1D, 3D.

<sup>23</sup> Jagmohan S. Raju, Raj Sethuraman y Sanjay K. Dhar, "National Brand-Store Brand Price Differential and Store Brand Market Share", *Pricing Strategy & Practice* 3, núm. 2, 1995, pp. 17-24; Ashkay R. Rao, "The Quality of Price as a Quality Cue", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 2005, pp. 401-445.



Frito-Lay reconoce que sus productos de tortilla pueden ser sustitutos unos de otros, y que los aderezos de frijol y queso, así como las salsas, los complementan. Este conocimiento se usa en las decisiones de precios de la línea de productos de la compañía.

Frito-Lay Inc.  
[www.frito-lay.com](http://www.frito-lay.com)

consideran que precio bajo significa menor calidad y no adquieren el producto. Los fabricantes y mayoristas deben elegir precios que generen utilidad para los revendedores del canal, con el fin de obtener la cooperación y el apoyo de estos. Toro no lo hizo en el caso de sus líneas de podadoras de pasto y removedoras de nieve. Decidió ampliar su canal de distribución tradicional en ferreterías con la venta en cadenas de mercadeo masivo, como Target. A tal efecto, otorgó a estas cadenas precios mucho menores que los de su canal tradicional. Muchos ferreteros descontentos dejaron de vender sus productos y los cambiaron por podadoras y removedoras de nieve de otros fabricantes.

**Efectos de los competidores** Las decisiones de precios del directivo resultan de inmediato evidentes para la mayor parte de los competidores, que suelen responder con cambios en sus precios. Por lo tanto, un administrador que fija el precio de lista final, o cotizado, debe prever las posibles respuestas en lo que respecta a precios de sus competidores. Sin importar que la compañía sea líder o seguidora de precios, esta querrá evitar una guerra de precios encarnizada en la que ninguna empresa del ramo obtiene utilidad satisfactoria.

Una **guerra de precios** consiste en reducciones de precios sucesivas de los competidores de un ramo para mantener sus ventas unitarias o su participación de mercado.

Estas guerras surgen en diversos ramos, como bienes de consumo electrónicos, pañales desechables, bebidas gaseosas, aerolíneas, detallistas de abarrotes y servicios telefónicos. Muchas veces los administradores inician una guerra de precios cuando esperan que la disminución de los precios aumente su participación de mercado, sus ventas monetarias y la utilidad de su compañía. Es posible que esto ocurra. Sin embargo, cuando los competidores igualan el precio reducido, en condiciones de igualdad en los demás factores, se pierden las ganancias esperadas en participación de mercados, ventas y utilidad. Según un análisis de algunas grandes compañías estadounidenses, una reducción de precios de 1% —suponiendo que no haya cambios en los costos o volúmenes unitarios— disminuye en promedio la utilidad neta de la compañía en 8 por ciento.<sup>24</sup>

A los mercadólogos se les recomienda considerar las reducciones de precios sólo cuando existan una o más de las condiciones siguientes: 1) la compañía tiene una ventaja en costos o tecnológica sobre sus competidores, 2) la demanda primaria de una clase de productos aumentará si los precios se reducen, 3) la reducción de precios se limita a productos o clientes específicos (como en el caso de los boletos de aerolíneas comerciales) y no es generalizada.<sup>25</sup>

## Equilibrio de los ingresos y costos incrementales

Cuando se cambia un precio o se planifican nuevos programas de ventas o publicidad, debe considerarse sus efectos en los volúmenes vendidos. Esta evaluación, llamada *análisis marginal* (capítulo 13), requiere equilibrar de manera concisa y continua los costos incrementales con los ingresos incrementales.

¿Acaso los administradores de empresas y de marketing usan realmente el análisis marginal? Sí, sí lo hacen, pero es frecuente que no se refieran a él con términos como *ingreso marginal*, *costo marginal* y *elasticidad de la demanda*.

Piense en las preguntas gerenciales siguientes:

- ¿Cuántas unidades adicionales deben venderse para pagar mil dólares de publicidad adicional?
- ¿Debe contratarse a tres vendedores más o no?

Estas preguntas son una forma de análisis marginal o incremental, aunque no se utilice exactamente estos términos.

En la [figura 14-5](#) se muestra el poder —y algunas limitaciones— del análisis marginal aplicado a una decisión de marketing. Advierta que la propietaria de la tienda de marcos debe decidir si una campaña publicitaria sencilla generará ventas adicionales para que esta se pague o si no debe emprenderla. La decisión también podría ser la de aumentar el precio promedio de los cuadros enmarcados para cubrir el costo de la campaña, si bien se aplica todavía el mismo

<sup>24</sup>Tim J., Smith, *Pricing Strategy* (Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2012). También vea, Kevin P. Coyne y John Horn, “Predicting Your Competitor’s Reaction”, *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 90-97.

<sup>25</sup>Para una exposición ampliada de las guerras de precios, vea Aksay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, “How to Fight a Price War”, *Harvard Business Review*, caps. 16 y 17, marzo-abril de 2000, pp. 107-116.

**FIGURA 14-5**

Para obtener una utilidad creciente, los ingresos crecientes esperados de las decisiones de precio y de otras acciones de marketing deben más que compensar los costos incrementales.

Suponga que la propietaria de una tienda de marcos para cuadros piensa contratar una serie de anuncios en revistas para llegar a su mercado previsto de altos ingresos. El costo de los anuncios es de mil dólares, el precio promedio por cuadro enmarcado es de 50 dólares y los costos unitarios variables (materiales y mano de obra) son de 30 dólares.

Esta es una aplicación directa del análisis marginal que un hábil administrador usa para estimar los ingresos incrementales o el número de unidades incrementales que debe obtenerse para cubrir al menos el costo incremental. En este ejemplo, el cálculo del número de marcos para cuadros adicionales que debe venderse es el siguiente:

$$\begin{aligned}\text{Número incremental de marcos} &= \frac{\text{Costo fijo adicional}}{\text{Precio} - \text{Costo unitario variable}} \\ &= \frac{1\,000 \text{ dls. de publicidad}}{50 \text{ dls.} - 30 \text{ dls.}} \\ &= 50 \text{ marcos}\end{aligned}$$

De esta manera, a menos de que se obtengan otros beneficios por los anuncios, como el crédito mercantil a largo plazo, la propietaria debe contratar los anuncios solo si espera que estos aumenten las ventas de marcos al menos en 50 unidades.

principio: los ingresos incrementales esperados de la fijación de precios y otras acciones de marketing deben ser mayores que los costos incrementales.

El ejemplo de la figura 14-5 muestra tanto la principal ventaja como la principal dificultad del análisis marginal. La ventaja consiste en su utilidad de sentido común, y la dificultad, en la obtención de los datos necesarios para tomar la decisión. La propietaria puede medir muy fácilmente los costos, pero es difícil cuantificar los ingresos incrementales que se generarían con los anuncios. Podría resolver parcialmente el problema ofreciendo un descuento de dos dólares en el precio de compra con el uso de un cupón impreso en el anuncio, para saber qué ventas resultaron de este.

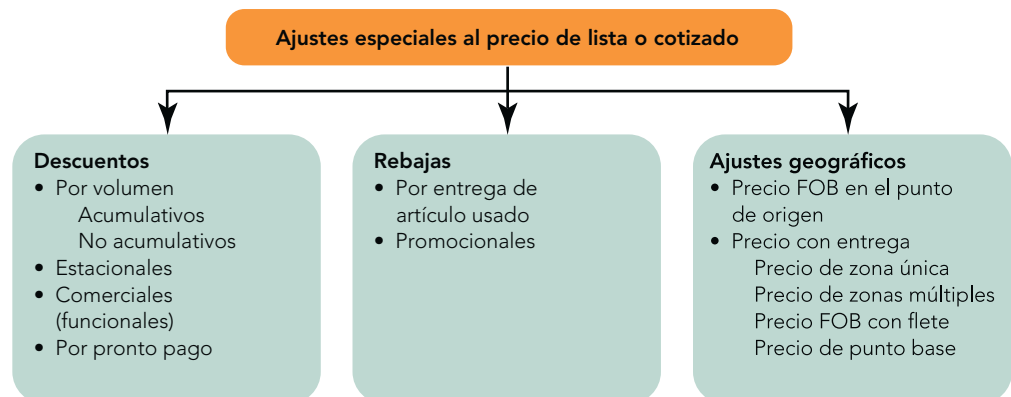
## PASO 6: AJUSTES ESPECIALES AL PRECIO DE LISTA O COTIZADO

OA3

Cuando se pagan 75 centavos de dólar por una bolsa de lunetas M&M en una máquina expendedora, o se recibe una cotización de 10 mil dólares de un contratista para la renovación de una cocina, la secuencia de fijación del precio termina con el paso recién descrito: la determinación del precio de lista o cotizado. Sin embargo, cuando usted fabrica las lunetas o las estufas y vende el producto a decenas o centenares de mayoristas y detallistas del canal de distribución, es posible que sea necesario efectuar ajustes especiales al precio de lista o cotizado. Los mayoristas ajustan los precios de lista o cotizados que fijan para los detallistas. Los siguientes son tres tipos especiales de ajustes al precio de lista o cotizado: 1) descuentos, 2) rebajas, y 3) ajustes geográficos (figura 14-6).

**FIGURA 14-6**

Tres ajustes especiales al precio de lista o cotizado incluyen descuentos, rebajas y ajustes geográficos. Cada uno es capaz de modificar considerablemente el precio final.



## Descuentos

Los *descuentos* son reducciones al precio de lista que el vendedor otorga al comprador como recompensa por alguna actividad del comprador que es favorable para el vendedor. Cuatro tipos de descuentos revisten importancia especial en las estrategias de marketing: 1) por volumen o cantidad, 2) estacionales o de temporada, 3) comerciales (funcionales) y 4) por pronto pago.<sup>26</sup>

**Descuentos por volumen** Con el fin de estimular a los clientes para que compren mayores cantidades de un producto, las compañías de todos los niveles del canal de distribución ofrecen **descuentos por volumen**, que son reducciones al precio unitario en el caso de pedidos grandes. Por ejemplo, una empresa de servicios de fotocopiado, como AlphaGraphics, podría fijar un precio de 10 centavos de dólar por fotocopia si se ordena de 1 a 25; 9 centavos, de 26 a 100, y 8 centavos por 101 o más copias del mismo original. Puesto que el servicio de fotocopias recibe mayores ingresos y tiene corridas de producción más largas, además de que se reducen sus costos por manejo de pedidos, transfiere una parte del ahorro en costos al comprador en forma de un descuento por volumen.

Los descuentos por volumen son de dos tipos generales, acumulativos y no acumulativos. Los *descuentos por volumen no acumulativos* se basan en la magnitud de un pedido específico. Tienen como objetivo propiciar que el pedido sea de gran volumen, no que haya una serie de pedidos. Es el tipo de descuento que usan compañías como FedEx para animar a sus clientes a enviar varios paquetes de una sola vez. Los *descuentos por volumen acumulativos* se aplican a la acumulación de compras de un producto en un periodo dado, por lo general de un año. Este tipo de descuentos estimulan las compras repetidas de un solo cliente en grado mucho mayor que los descuentos por volumen no acumulativos.

**Descuentos estacionales** Los fabricantes usan descuentos estacionales para estimular a los compradores a adquirir existencias mucho antes de que la demanda normal las requiera. La compañía Toro, que fabrica podadoras y removedoras de nieve, ofrece descuentos estacionales para animar a los mayoristas y detallistas a abastecerse de podadoras de pasto en enero y febrero y de removedoras de nieve en julio y agosto, respectivamente —cinco o seis meses antes de la demanda estacional de los consumidores finales—. Ello permite que Toro establezca los máximos y mínimos de fabricación estacional, lo que contribuye a una producción más eficiente. Además, retribuye a los mayoristas y detallistas por el riesgo que aceptan al hacerse cargo de los mayores costos financieros del inventario y contar con los productos cuando los consumidores los necesiten.

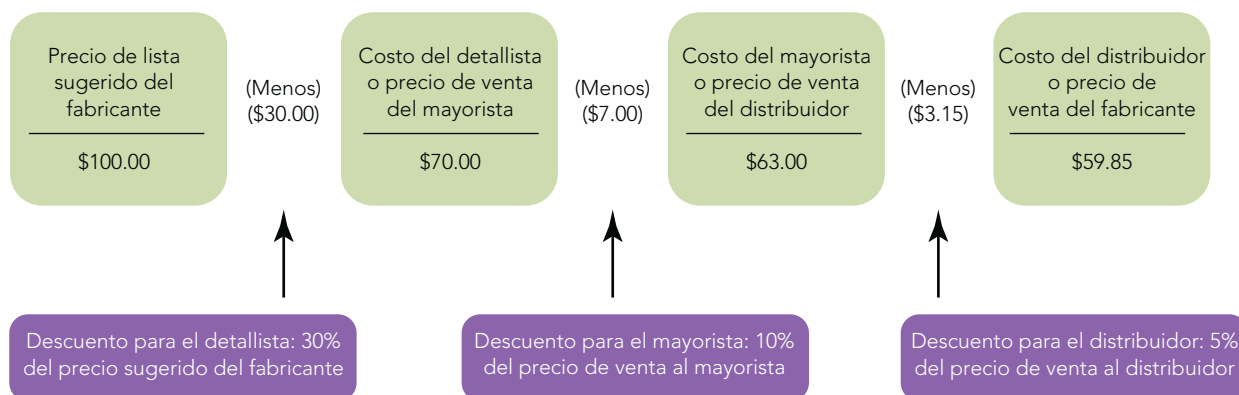
Los comercializadores proporcionan una diversidad de descuentos a los miembros del canal de marketing, quienes a su vez los trasladan a los consumidores. Toro usa descuentos estacionales para estimular la demanda de los consumidores y uniformar los máximos y mínimos de manufactura estacionales. Los detallistas, como Payless, utilizan descuentos promocionales para ofrecer artículos a precios de barata.

**The Toro Company**  
[www.toro.com](http://www.toro.com)

**Payless Shoe Source**  
[www.payless.com](http://www.payless.com)







**FIGURA 14-7**

La estructura de los descuentos comerciales afecta el precio de venta del fabricante y los márgenes que logran los revendedores en un canal de marketing.

**Descuentos comerciales (funcionales)** Los fabricantes habitualmente ofrecen *descuentos comerciales o funcionales* a los mayoristas y detallistas por las funciones de comercialización que desempeñarán. Esas reducciones en el precio de lista o base se brinda a los revendedores del canal de distribución basándose en: 1) la posición de estos en el canal y 2) las actividades de comercialización que se espera que realicen en el futuro.

Suponga que un fabricante cotiza el precio en la forma siguiente: precio de lista, 100 dólares menos 30/10/5. El primer número en la secuencia de porcentajes siempre se refiere al extremo detallista del canal, y el último número, al mayorista o distribuidor más cercano al fabricante en el canal. Los descuentos comerciales se restan de manera directa, uno por uno. En este caso, el precio al detalle que recomienda el fabricante es de 100 dólares; 30% de dicho precio está disponible para que el detallista cubra costos y obtenga una utilidad de 30 dólares ( $100 \text{ dls.} \times 0.3 = 30 \text{ dls.}$ ); el mayorista más cercano al detallista en el canal recibe 10% de su precio de venta ( $70 \text{ dls.} \times 0.1 = 7 \text{ dls.}$ ); y el grupo final de mayoristas del canal (probablemente distribuidores) más cercano al fabricante obtiene 5% de su precio de venta ( $63 \text{ dls.} \times 0.05 = 3.15 \text{ dls.}$ ). De esta manera, si se parte del precio al detalle sugerido por el fabricante y se restan los tres descuentos comerciales, el precio de venta del fabricante al mayorista o distribuidor más cercano es de 59.85 dólares (figura 14-7).

En diversas líneas de productos, como las de artículos de ferretería, alimentos y productos farmacéuticos, se han establecido descuentos comerciales tradicionales. Aunque los fabricantes podrían recomendar descuentos comerciales como los del ejemplo recién descrito, los vendedores tienen la libertad de modificar los descuentos según su situación competitiva.

**Descuentos por pronto pago** Los fabricantes a menudo ofrecen *descuentos por pronto pago* para estimular a los detallistas a pagar las deudas con la mayor rapidez. Suponga que un detallista recibe una factura de mil dólares, con condiciones 2/10 neto 30. Ello significa que la factura por el producto es de mil dólares, pero el detallista puede aprovechar un descuento de 2% ( $1\,000 \text{ dls.} \times 0.02 = 20 \text{ dls.}$ ) si paga en los primeros 10 días, en cuyo caso gira un cheque por 980 dólares. Si no es posible efectuar el pago en ese lapso de 10 días, el importe total de mil dólares vence en 30 días. Naturalmente, el comprador entiende que se cobrarán intereses después de los primeros 30 días de crédito gratuito.

Los detallistas también ofrecen descuentos por pronto pago a los consumidores para eliminar el costo del otorgamiento de crédito a los clientes. Esos descuentos asumen la forma de políticas de descuento por pronto pago.

## Rebajas

Las *rebajas* —al igual que los descuentos— son reducciones a los precios de lista o cotizados que se hace a los compradores por realizar alguna actividad. Incluyen las rebajas por la entrega de un bien usado y las de tipo promocional.

**Rebajas por entrega de un bien usado** Un distribuidor de automóviles nuevos puede ofrecer al cliente una reducción considerable del precio de lista de un Toyota Camry nuevo, dándole mil dólares por su Honda Civic. Una rebaja por entrega de un bien usado consiste en una reducción de precio, cuando un producto usado forma parte del pago del producto nuevo. Las rebajas de este tipo constituyen una manera eficaz de disminuir el precio que debe pagar el comprador sin reducir formalmente el precio de lista.

**Rebajas promocionales** Es posible que los vendedores de un canal de distribución tengan derecho a obtener **rebajas promocionales** por emprender ciertas actividades de publicidad o venta encaminadas a promover un producto. Los diversos tipos de rebajas incluyen un pago de efectivo o una cantidad adicional de “bienes gratuitos” (como sería una caja gratuita de pizzas congeladas para un detallista por cada docena de cajas comprada). Es frecuente que el detallista transfiera una parte de esos ahorros a los consumidores finales.

Ciertas compañías, como P&G, han decidido sustituir las rebajas promocionales para los detallistas por el uso de precios bajos diario. Los **precios bajos todos los días** son una práctica en la que los precios de lista del fabricante son más bajos. Con esta medida se reduce el precio promedio para los consumidores y, al mismo tiempo, se minimizan las rebajas promocionales, que cuestan miles de millones de dólares anuales a los fabricantes. Sin embargo, esta práctica no siempre beneficia a los supermercados, como se describe en la sección “Temas de marketing”.<sup>27</sup>

## Ajustes geográficos

Los fabricantes e incluso los mayoristas realizan ajustes geográficos a los precios de lista o cotizados para que estos reflejen los costos de transporte de los productos del vendedor al comprador. Los dos métodos generales para cotizar precios relacionados con los costos de transporte son: 1) precio FOB en el punto de origen y 2) precio de entrega uniforme.

**Precio FOB en el punto de origen** El acrónimo FOB (siglas de free on board) significa “libre a bordo” de algún vehículo en algún sitio, es decir, que el vendedor paga el costo de cargar el producto en el vehículo utilizado (como una embarcación, carro de ferrocarril o camión). Los **precios FOB en el punto de origen** usualmente implican que el vendedor indica que el sitio donde se embarcan los bienes es su fábrica o almacén (por ejemplo, “FOB Detroit” o “FOB fábrica”). El título de propiedad de los bienes se transfiere al comprador en el punto de embarque, de modo que el comprador se encarga de elegir el modo de transporte apropiado, de pagar los costos de transporte y del manejo ulterior del producto. Los compradores que están más lejanos del vendedor pagan los costos de transporte más altos.

**Precios uniformes con entrega** Cuando se usa el método de **precios uniformes con entrega**, la cotización del vendedor incluye todos los costos de transporte. En el contrato se especifica “FOB (en las instalaciones del comprador)” y el vendedor elige el modo de transporte, paga los costos del flete y es responsable de los daños ocurridos en el trayecto, ya que mantiene el título de propiedad de los bienes hasta que estos se entreguen al comprador. Aunque reciben varios nombres, solo existen cuatro métodos de precios con entrega: 1) precio de zona única, 2) precio de zonas múltiples, 3) precio FOB con flete y 4) precio en el punto base.

En los *precios de zona única*, todos los compradores pagan el mismo precio por los productos entregados en sus instalaciones, no importa la distancia a que se hallen del vendedor. De este modo, aunque una tienda detallista, que ofrece envío a domicilio gratuito en un área metropolitana, tenga costos de transporte menores con los bienes embarcados a clientes cercanos a la tienda que con los enviados a clientes distantes, todos pagan el mismo precio.

En los *precios de zonas múltiples*, las compañías dividen su territorio de ventas en zonas o áreas geográficas. El precio con entrega para todos los compradores de una zona dada es el mismo, si bien varía de una zona a otra según los costos de transporte a la zona y la intensidad de la competencia y la demanda en esa zona.

En el caso de los *precios FOB con flete*, también llamados *precios con absorción de flete*, el vendedor cotiza el precio “FOB planta con flete”. El comprador deduce los gastos de flete del precio de lista de los bienes, de modo que el vendedor acepta pagar o “absorber” los costos de transporte.

Por último, los **precios de punto base** consisten en seleccionar una o más ubicaciones geográficas (puntos base), desde las cuales se cobra al comprador el precio de lista de los productos más los gastos de flete. Por ejemplo, una compañía podría designar la ciudad de St.

<sup>27</sup> Kenneth C. Manning, William O. Bearden y Randall L. Rose, “Development of a Theory of Retailer Response to Manufacturers’ Everyday Low Cost Programs”, *Journal of Retailing*, primavera de 1998, pp. 107-137; “Everyday Low Profits”, *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1994, p. 13; Stephen J. Hoch, Xavier Dreze y Mary E. Purk, “EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic”, *Journal of Marketing*, octubre de 1994, pp. 16-27; Tibbett Speer, “Do Low Prices Bore Shoppers?”, *American Demographics*, enero de 1994, pp. 11-13. Ve también Barbara E. Kahn y Leigh McAlister, *The Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer* (Reading, MA: Addison-Wesley Educational Publishers, 1996).

# Temas de marketing >>> valor para el cliente

## Precios bajos todos los días (PBSD) en el supermercado = utilidades bajas todos los días: creación de valor para el cliente con un costo

¿A quién no le gustan los precios bajos todos los días? La respuesta, a las cadenas de supermercados: 76% de las tiendas de abarrotes estadounidenses no ha adoptado esta práctica. Los supermercados prefieren los precios altos-bajos con promociones frecuentes, en los que se reducen temporalmente los precios para luego volver a aumentarlos. Esta política refleja las rebajas que los fabricantes les otorgan a los supermercados para impulsar los productos de aquellos. Considérese un supermercado de la ciudad de Nueva York cuyo anuncio se ilustra aquí. Habitualmente, paga 1.15 dólares por una lata de atún blanco Bumble Bee (55.43 dls. ÷ 48 = 1.15 dls.), pero las rebajas disminuyen su costo a 96 centavos de dólar. Si la ofrece en un precio especial de 99 centavos de dólar, todavía obtiene un margen de tres centavos (precio al detalle de 99 centavos de dólar en el anuncio menos el costo de 96 centavos de dólar). Cuando el precio del atún vuelve a su nivel normal, el margen bruto de la tienda aumenta considerablemente sobre las latas del producto adquiridas al precio rebajado que no se vendieron durante la promoción de precio especial.

Los PBSD eliminan las rebajas de los fabricantes y disminuyen los precios al detalle promedio hasta en 10%. Aunque los PBSD brindan precios promedio más bajos que los precios altos-bajos, es una política que no posibilita precios con descuentos considerables. Los PBSD crean valor para los clientes todos los días y aumentan moderadamente las ventas de los supermercados, pero con un costo. La utilidad ya de por sí limitada de las cadenas de supermercados puede reducirse

<b>BUMBLE BEE white tuna</b> List price per 48-can case: \$55.43 Allowance: \$9.50 Net cost per can: 96 cents	<b>RAGÚ spaghetti sauce</b> List price per 12-jar case: \$9.50 Allowance: 96 cents Net cost per jar: 71 cents
<b>MAXWELL HOUSE instant coffee</b> List price per 18-jar case: \$83.72 Allowance: \$13.50 Net cost per jar: \$3.90	


hasta en 18% con los PBSD, sin el beneficio de las rebajas antes mencionadas.

Por añadidura, algunos afirman que los PBSD sin ofertas resultan aburridos para muchos compradores de abarrotes a quienes les agradan las ofertas especiales. Aunque los fabricantes han elogiado como "precios de valor" los PBSD, los supermercados los consideran de manera diferente. Para ellos, significan ¡"Utilidad baja todos los días!"

Louis como punto base y cobrar a todos los compradores el precio de lista de 100 dólares más flete, desde esa ciudad hasta la localidad de cada uno de estos. Tales métodos se han usado en las industrias acerera, cementera y maderera, en las que los gastos de flete son una parte considerable del costo total para el comprador y los productos son en su mayor parte intangibles.

### Aspectos legales y reglamentarios de los precios

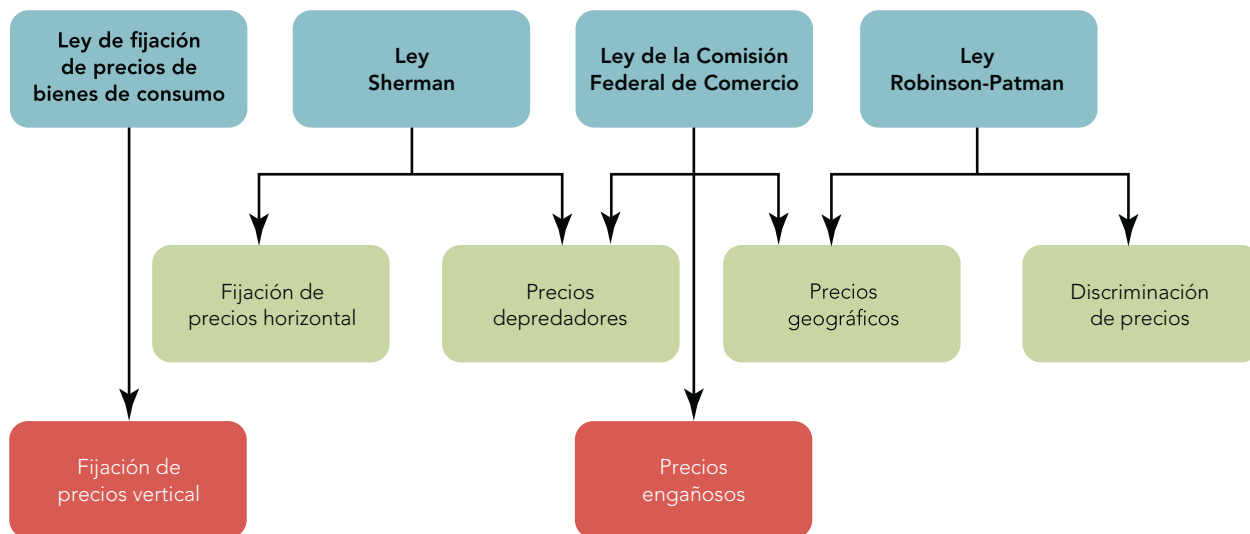
Es evidente que calcular el precio final es un proceso complejo. La tarea se complica todavía más por las restricciones legales y reglamentarias. En particular, cinco prácticas de determinación de precios han sido objeto de mayor escrutinio: 1) fijación de precios, 2) discriminación de precios, 3) precios engañosos, 4) precios geográficos y 5) precios depredadores (figura 14-8).

**Fijación de precios** Se denomina **fijación de precios** a un acuerdo entre empresas para establecer los precios de un producto. Es una práctica ilegal *per se* en Estados Unidos según la Ley Sherman (*per se* significa por sí o por sí misma). Cuando dos o más competidores fijan los precios de manera explícita o implícita, la práctica se denomina *fijación de precios horizontal*. A manera de ejemplo, seis compañías no estadounidenses, productoras de vitaminas, se declararon recientemente culpables de fijación de precios en el ramo de vitaminas para seres humanos y animales, tras lo cual pagaron la multa más alta en la historia estadounidense, 335 millones de dólares.<sup>28</sup>

La *fijación de precios vertical* entraña acuerdos de control entre compradores y vendedores independientes (un fabricante y un detallista), según los cuales se exige a los vendedores no vender productos por debajo de un precio mínimo al público. Esta práctica, llamada *mantenimiento de precios de reventa*, se volvió ilegal *per se* en Estados Unidos, en 1975, de acuerdo

OA4

<sup>28</sup> "Six Vitamin Firms Agree to Settle Price-Fixing Suit", *The Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2000, p. B10.



**FIGURA 14-8**

Diversas prácticas de fijación de precios están sujetas a restricciones legales y normativas. Estas restricciones buscan beneficiar tanto a los consumidores como a las empresas.

con las cláusulas de la *ley de fijación de precios de bienes de consumo* (*Consumer Goods Pricing Act*). Sin embargo, esta práctica es frecuente. El productor de zapatos Nine West llegó recientemente a un acuerdo para solucionar cargos gubernamentales debido a que la compañía restringía la competencia al ejercer coerción sobre los detallistas para que se apegaran a sus precios de reventa. Dicha compañía aceptó pagar 34 millones de dólares como parte del acuerdo.<sup>29</sup> Con todo, los fabricantes y mayoristas pueden fijar el precio al detalle máximo de sus productos, siempre y cuando el convenio de precios no genere una “restricción irracional del comercio”, es decir, que sea anticompetitivo.

Es importante reconocer que el “precio al detalle sugerido del fabricante” (MSRP, siglas de *manufacturer’s suggested retail price*) no es ilegal *per se*. La ilegalidad surge únicamente cuando los fabricantes hacen valer dicha práctica mediante coerción. Asimismo, hay una tendencia hacia la “regla de la razón” en los casos de la fijación de precios horizontal y vertical.<sup>30</sup> Según esa regla, las circunstancias que rodean una práctica deben considerarse en los juicios sobre su legalidad. La regla de la razón es una perspectiva opuesta a la regla de la ilegalidad *per se*.

**Discriminación de precios** La *ley Clayton*, enmendada por la *ley Robinson-Patman*, prohíbe la **discriminación de precios**, es decir, la práctica de cobrar precios distintos a compradores diferentes por bienes de igual grado y calidad. Sin embargo, no todas las diferencias de precios son ilegales, sino únicamente las que reducen la competencia de manera considerable o las que crean un monopolio. Por añadidura, la definición de “bienes” es muy reducida y no abarca la discriminación en los servicios.

Una característica singular de la *ley Robinson-Patman* es que permite diferenciales de precios con clientes distintos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando las diferencias de precio cobradas a los distintos clientes no sean mayores que las diferencias existentes en el costo de manufactura, venta o entrega resultantes de métodos o volúmenes distintos con los que se vendan o entreguen dichos bienes a los compradores. Esta condición se conoce como *defensa de justificación del costo*.
2. Cuando las diferencias de precios se deriven de adaptaciones a las condiciones cambiantes del mercado, por evitar la obsolescencia de mercancías estacionales, incluidos los productos perecederos, o de las ventas de liquidación.
3. Cuando las diferencias de precio se cotizan de buena fe a compradores escogidos para igualar los precios de los competidores y no tienen como fin disminuir la competencia. Esta condición se llama *defensa de igualación con los competidores*.

La *ley Robinson-Patman* también abarca las rebajas promocionales. A efecto de ofrecer legalmente tales rebajas a los compradores, el vendedor debe hacerlo proporcionalmente igual

<sup>29</sup> “Price Fixing”, *USA Today*, 7 de marzo de 2000, p. C1.

<sup>30</sup> Ronald A. Cass, “When Price ‘Fixing’ Makes Sense”, *The Wall Street Journal*, 24-25 de marzo de 2007, p. A10; Joseph Pereira, “Discounters, Monitors Face Battle on Minimum Pricing”, *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2008, pp. A1, A8.



con todos los compradores que distribuyen los productos del comprador. En general, la regla de la razón se aplica frecuentemente en los casos de discriminación de precios y suele utilizarse en otros, relacionados con las prácticas de precios flexibles de las compañías.

**Precios engañosos** Los precios que desorientan a los consumidores se incluyen en la categoría de precios engañosos. En Estados Unidos los prohíbe la *ley de la Comisión Federal de Comercio* (FTC, siglas de Federal Trade Commission Act). La Comisión Federal de Comercio vigila esas prácticas y ha publicado un reglamento, *Guides against Deceptive Pricing* (*Guía para evitar los precios engañosos*), cuyo fin es ayudar a que los hombres de negocios eviten ser acusados de engaño. Las cinco prácticas de precios engañosos más usadas se describen en la [figura 14-9](#). Al leer dichas prácticas, debe tenerse claro que no es posible aprobar y hacer cumplir leyes contra todas esas prácticas para proteger a los consumidores y competidores contra ellas, de modo que es esencial confiar en las normas éticas de quienes elaboran y publican decisiones de precios. Una práctica de fijación de precios muy usada es ofrecer gratuitamente bienes y servicios: ¡una verdadera ganga! Parecería que es evidente el significado de “gratuito” en dicho contexto. Piense de nuevo. Visite el sitio web de la FTC, mencionado en la sección “Actividades en línea”, para enterarse de lo que significa *gratuito*.

**Precios geográficos** Los precios FOB en el punto de origen son legales, al igual que la práctica de precios FOB con flete, siempre y cuando no exista un complot para la fijación de precios. Los precios de punto base se consideran como ilegales según la *ley Robinson-Patman* y la *ley de la Comisión Federal de Comercio* si existen pruebas concluyentes de un complot de fijación de precios. En general, las prácticas de precios geográficos no han estado sujetas a restricciones legales ni reglamentarias, salvo cuando existe un complot para disminuir la competencia de acuerdo con la *ley Sherman*, o discriminación de precios según la *ley Robinson-Patman*.

**Precios depredadores** Los **precios depredadores** consisten en la práctica de cobrar un precio muy bajo por un producto con la intención de sacar del negocio a los competidores. Una vez eliminados estos últimos, la compañía aumenta los precios. Se trata de una práctica ilegal según la *ley Sherman* y la *ley de la Comisión Federal de Comercio*. Sin embargo, comprobar que se ha incurrido en esta práctica es difícil y costoso, ya que debe demostrarse que la compañía depredadora intenta de manera explícita destruir a un competidor y que el precio depredador es menor que el costo promedio de la entidad acusada.

**FIGURA 14-9**

Las cinco prácticas más comunes de precios engañosos. ¿Alguna vez ha presenciado o experimentado una o más de estas prácticas?

PRÁCTICA ENGAÑOSA	DESCRIPCIÓN
Carnada y cambio	Existe una práctica engañosa cuando una compañía ofrece un producto a un precio muy bajo (la “carnada”) para atraer a los clientes al establecimiento. Una vez que el cliente está en este, se le convence para que compre otro artículo de precio más alto (el “cambio”) con diversos trucos, entre otros: 1) restar importancia al artículo promovido y 2) no tenerlo en existencia, o 3) rehusarse a tomar pedidos de dicho artículo.
Gangas condicionadas a otras compras	Esta práctica podría existir cuando se ofrece al comprador “ventas de un centavo”, “compre uno y llévase otro gratuitamente” y “dos por el precio de uno”. Tales prácticas de fijación de precios son legales solo si los primeros artículos se venden a su precio normal, no a un precio incrementado para la ganga. También se considera engañosa la sustitución del primero o segundo artículo con otros de menor calidad.
Comparaciones de valor comparable	Anuncios del tipo “Precio al detalle, 100 dólares. Nuestro precio, 85 dólares” son engañosos si en un número verificable y considerable de tiendas del área de mercado correspondiente el artículo no tiene un precio de 100 dólares.
Comparaciones con precios sugeridos	Una afirmación de que un precio es menor que el de lista o sugerido del fabricante sería engañosa si ocurren pocas ventas o ninguna con ese precio en el área de mercado del detallista.
Comparaciones con precios anteriores	Cuando un vendedor afirma que ha reducido sus precios, el artículo debe haber sido ofrecido de buena fe a un precio más alto durante un periodo previo considerable. Es engañoso establecer un precio alto para hacer referencia a él en una reducción de precios.

# Actividades en línea

## ¿Y usted pensaba que la definición de “gratuito” es sencilla?

El ofrecimiento de mercancías o servicios “gratuitos” es una técnica de uso frecuente para atraer clientes. La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos reconoce que se trata de una práctica de marketing útil y valiosa. Sin embargo, también considera que tales ofrecimientos deben hacerse con sumo cuidado para evitar toda posibilidad de engañar o desorientar a los consumidores.

La FTC ha publicado su *Guide Concerning Use of The Word “Free” and Similar Representations* (Guía sobre el uso de “gratuito” y palabras similares) en [www.ftc.gov/bcp/guides/free](http://www.ftc.gov/bcp/guides/free). Se trata de una guía donde se muestra que el término “gratuito”

tiene múltiples facetas. Suponga que un comerciante sustituye “gratuito” (*free*) con expresiones similares, como “regalado” (*gift*), “sin cargo” (*given without charge*) u otras. ¿Cuál es la posición de la FTC al respecto?

**COMPRE TRES,  
LLÉVESE OTRO GRATIS**

### repaso de conceptos

6. ¿Por qué un vendedor optaría por una política de precios flexibles en lugar de otra de precio único?
7. Si una compañía desea estimular adquisiciones repetidas de un comprador durante un año, ¿cuál estrategia sería mejor, los descuentos por volumen acumulativos o los no acumulativos?
8. ¿Cuáles prácticas de precios abarca la *ley Sherman*?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Describa la manera de establecer el “nivel aproximado de precios” utilizando las cuatro estrategias generales de precios orientadas a la demanda, al costo, a la utilidad y a la competencia.*

La demanda, el costo, la utilidad y la competencia influyen en las consideraciones iniciales del nivel aproximado de precio de un producto o servicio. Las estrategias de precios orientadas a la demanda hacen hincapié en la demanda de los consumidores y en las consecuencias que los precios tienen en los ingresos, e incluyen ocho tipos: precios por descremado de mercado, de penetración, de prestigio, alineación de precios, par-non, previstos, de paquete y de administración de rendimiento. Las estrategias de precios orientadas al costo se centran en los aspectos del costo de los precios y abarcan tres tipos: precios de margen estándar, de costo más importe específico y de curva de experiencia. Las estrategias de precios orientadas a la utilidad se enfocan en el equilibrio entre los ingresos y los costos para determinar el precio e incluyen tres tipos: precios de utilidad prevista, de rendimiento sobre ventas previsto y de rendimiento sobre la inversión previsto. Por último, las estrategias de precios orientadas a la competencia ponen de relieve lo que están haciendo los competidores o el mercado y son de tres tipos: acostumbrados, por arriba del mercado, de mercado o por debajo del mercado; y de artículos de reclamo (artículos “gancho”). Si bien estas estrategias se describen por separado, algunas se superponen y un gerente eficiente de marketing tomará varias de ellas en consideración en la búsqueda de un nivel aproximado de precios.

**OA2** *Reconozca los principales factores que se toman en consideración cuando se deriva un precio de lista o cotizado a partir del nivel aproximado de precios.*

Dado un nivel de precio aproximado de un producto o servicio, el administrador determina un precio de lista o cotizado teniendo en cuenta tres factores adicionales. En primer lugar, el gerente debe decidir seguir una política de un precio único o una de precios flexibles. En segundo lugar, debe tener en cuenta los efectos del precio propuesto en la compañía, en los clientes y en los competidores. Finalmente, debe considerar el equilibrio de los costos y los ingresos incrementales, en particular cuando se planifican modificaciones en los precios y en los costos.

**OA3** *Identifique los ajustes realizados al nivel aproximado de precios con base en descuentos, rebajas y ajustes geográficos.*

Es posible hacer muchos ajustes al nivel aproximado de precios. Los descuentos son reducciones al precio de lista o cotizado que el vendedor concede al comprador como recompensa por alguna actividad de este que le es favorable al primero. Entre ellos están los descuentos por cantidad o por volumen, por temporada o estacionales, comerciales (funcionales) y por pronto pago. Las rebajas que se ofrece a los compradores también reducen los precios de lista o cotizados. Las rebajas más comunes son la entrega de un bien usado y las promocionales. Finalmente, se hacen ajustes geográficos a los precios de lista o cotizados para reflejar los costos de transporte de los productos del vendedor al comprador. Los dos métodos generales para cotizar precios relacionados con costos de transporte son el precio FOB en el punto de origen y el precio de entrega uniforme.

**OA4** Enumere las principales leyes y reglamentos que afectan prácticas específicas de fijación de precios.

Existen cuatro leyes principales que afectan a seis prácticas de fijación de precios. La ley Sherman prohíbe específicamente la fijación de precios horizontal y los precios depredadores. La *ley de fijación de precios de bienes de consumo* (Consumer Goods Pricing Act) sanciona a las compañías que participan en la fijación de precios vertical o en acuerdos para el mantenimiento de precios

de reventa. La *ley de la Comisión Federal de Comercio* (Federal Trade Commission Act) prohíbe los precios engañosos. Las disposiciones de esta ley también tratan aspectos de la fijación de precios depredadores y geográficos. Finalmente, la *ley Robinson-Patman* prohíbe la discriminación de precios para bienes de grado y calidad semejantes, cubre el uso de rebajas promocionales y algunos aspectos de la fijación de precios geográfica.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**alineación de precios** p. 360  
**descuento por volumen** p. 372  
**discriminación de precios** p. 376  
**fijación de precios** p. 375  
**guerra de precios** p. 370  
**política de precio único** p. 368  
**política de precios flexibles** p. 368  
**precio acostumbrado** p. 365  
**precio bajo todos los días** p. 374  
**precio de administración de rendimiento** p. 361  
**precio de artículos de reclamo (precios "gancho")** p. 366  
**precio de costo más importe específico** p. 362

**precio de curva de experiencia** p. 363  
**precio de descremado del mercado** p. 358  
**precio de margen estándar** p. 362  
**precio de paquete** p. 361  
**precio de penetración** p. 358  
**precio de prestigio** p. 359  
**precio de punto base** p. 374  
**precio de rendimiento sobre la inversión prevista** p. 364  
**precio de rendimiento sobre ventas previsto** p. 364  
**precio de utilidad prevista** p. 363  
**precio depredador** p. 377

**precio FOB en el punto de origen** p. 374  
**precio par-impar** p. 361  
**precio de descremado del mercado** p. 358  
**precios de administración de rendimiento** p. 361  
**precio de línea de productos** p. 369  
**precio objetivo** p. 361  
**precios por arriba del mercado, de mercado o por debajo del mercado** p. 366  
**precios uniformes con entrega** p. 374  
**rebaja promocional** p. 374

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- ¿En qué condiciones un fabricante de cámaras digitales adoptaría una estrategia de precio superior o una de precios de penetración para un nuevo producto?
- ¿Cuáles son algunas similitudes y diferencias entre los precios por descremado, de prestigio y por arriba del mercado?
- Un productor de hornos de microondas ha adoptado una estrategia de precios de curva de experiencia para su nuevo modelo. La compañía piensa que puede reducir el costo de producción de ese modelo en 20% cada vez que se duplique el volumen. El costo de producción de la primera unidad fue de mil dólares. ¿Cuál sería el costo aproximado cuando se llegue a la unidad 4 096?
- La Hesper Corporation es un destacado fabricante de sofás tapizados de alta calidad. Sus planes actuales requieren un aumento de 600 mil dólares para publicidad. Si la compañía vende los sofás con un precio promedio de 850 dólares y los costos variables unitarios son de 550 dólares, ¿a cuánto debe aumentar el monto de las ventas para cubrir los gastos extra de publicidad?
- Suponga que los directivos calculan que los costos variables unitarios de una videocasetera son de 100 dólares, los costos fijos relacionados con el producto importan 10 millones de dólares anuales y el volumen previsto para el año siguiente es de 100 mil

aparatos. ¿Qué precio de venta se requiere para lograr una utilidad prevista de un millón de dólares?

6 Un fabricante de aceites para motor tiene una política de descuentos comerciales según la cual el precio al detalle recomendado es de 30 dólares por caja, con condiciones 40/20/10. El fabricante vende sus productos a través de distribuidores, que a su vez lo venden a mayoristas, quienes finalmente lo revenden a las estaciones de servicio o gasolineras. ¿Cuál será el precio de venta del fabricante?

7 Suponga que un fabricante de aparatos de ejercicio recomienda un precio al consumidor de 395 dólares para un aparato particular a fin de competir con equipos similares. El fabricante vende el equipo a un mayorista de artículos deportivos, quien obtiene un margen de 25% del precio de venta, y a un detallista, quien obtiene un margen de 50 por ciento del precio de venta. ¿Qué estrategia de precios orientada a la demanda se está utilizando y a qué precio venderá el fabricante el equipo al mayorista?

8 Indique si existe algo de verdad en la afirmación siguiente: "Las estrategias de precios geográficos siempre son injustas para algunos compradores". ¿Por qué?

## Creación de su plan de marketing

Para llegar al(a los) precio(s) final(es) de su oferta:

- Modifique los tres precios de su análisis del capítulo 13 a la luz de a) las consideraciones de fijación de precios para las estrategias con orientación al costo, la utilidad y la competencia del

capítulo 14 y b) las posibilidades de descuentos, rebajas y ajustes geográficos.

2 Efectúe un análisis del punto de equilibrio (*break-even*) para cada uno de los tres nuevos precios.

3 Elija el precio final.

## Caso en video 14 3M guante para golf Greptile Grip: fijación de precio para un producto innovador\*

QR 14-4  
3M Greptile  
Grip Video  
Case



“El marketing no es cirugía cerebral”, dice el doctor George Dierberger, gerente internacional y de marketing de Sports and Leisure Products Project de 3M. “Tenemos la tendencia a hacerlo mucho más difícil de lo que es. 3M gana con su tecnología. No estamos en el negocio del ‘nosotros también’ y en marketing debemos recordar eso.”

### TECNOLOGÍA DE MICRORREPETICIÓN DE 3M Y SU GUANTE PARA GOLF GREPTILE GRIP

La empresa 3M es un negocio diversificado de tecnología mundial de 25 mil millones de dólares. Entre sus marcas reconocidas están Post-it®, cinta Notes Scotch, estropajos Scotch Brite y vendajes Nexcare. La clave para los éxitos de marketing de 3M es su compromiso con la innovación. Durante más de un siglo, la administración de la compañía ha dado a sus empleados la libertad para intentar ideas nuevas. Esta “cultura de creatividad” ha llevado a la comercialización de más de 50 mil productos.

The Sports and Leisure Products Project es una unidad de negocios que administra Dierberger con su equipo de marketing. Hace poco, él y su equipo intentaron cambiar el pensamiento convencional acerca del golf. Con la aplicación de la tecnología patentada de “microduplicación” de 3M a un guante de golf, el nuevo material de agarre Greptile consiste en miles de diminutos “dedos de sujeción” cosidos en la parte de arriba de la palma y en la parte baja de los dedos de un guante de golf (foto).

El guante de golf Greptile Grip de 3M está hecho principalmente de piel de borrego Cabretta de alta calidad para darle una textura suave y cómoda. Se ofrece en sus versiones para hombres y mujeres y en tallas pequeña, mediana, mediana/grande, grande y extragrande. Al principio 3M vendió sus guantes de golf Greptile Grip a través de Walmart y otros comerciantes en masa. Después algunos minoristas en golf, como Goldsmith, Austad’s y Gol Galaxy, comenzaron a ofrecerlos.

Según Dierberger, “es el único guante en el mercado que mejora de forma activa el agarre que tiene el golfista de sus palos

de golf al permitirle un agarre más relajado, lo que conduce a una mayor distancia de golpe con una presión de agarre menor, incluso en condiciones de humedad”. Las pruebas de laboratorio arrojaron que el material Greptile ofrece 610% más poder de agarre que la piel y 340% más que los agarres engomados. El resultado: en los *drives*, la pelota de golf ¡llega un promedio de 10.5 pies más lejos!

### PROCESO DE PRODUCTOS NUEVOS DE 3M

Puesto que casi la mitad de los productos 3M tienen menos de cinco años, el proceso que usa la empresa para desarrollar innovaciones de productos nuevos es crítico tanto para su éxito como para su crecimiento continuo. Cada innovación debe satisfacer los criterios para sus productos nuevos: 1) ser una tecnología que pueda patentarse o registrarse, 2) ofrecer una propuesta de valor superior a los consumidores y 3) cambiar la base de la competencia al lograr un punto de diferencia significativo.

Cuando se desarrolla un producto nuevo, como el guante de golf Greptile Grip de 3M, la empresa aplica un proceso riguroso de siete pasos: 1) idea, 2) concepto, 3) viabilidad, 4) desarrollo, 5) ampliación, 6) lanzamiento y 7) poslanzamiento. “Pero la innovación no es un camino lineal, no solo A, luego B y después C”, dice Dierberger. “Son los ajustes que se hacen después de desarrollar el producto los que determinan su éxito. Y también

es aprender las lecciones que surgen de la prueba en consumidores reales para hacer las modificaciones finales: cambiar los puntos de precio, mejorar la declaración de los beneficios en el empaque y afinar el atractivo de los anuncios publicitarios”.

En el caso de los guantes de golf Greptile Grip, apareció un gran número de ejemplos de estos ajustes. Mike Kuhl, coordinador de marketing de 3M, señala: “los laboratorios de prueba de los consumidores dijeron que la información en el reverso de nuestro paquete estaba incompleta, así que tuvimos docenas de golfistas golpeando con nuestro guante y con guantes de la competencia para comparar distancias de golpes”. Y el ingeniero en empaque de 3M, Travis Storm dice: “nuestro primer empaque se ‘dormía’ en los estantes (se acumulaba), la información se leía con dificultad y no era atractivo para los golfistas, así que tuvimos que rediseñarlo. Después de todo, solo se tienen unos segundos para captar la atención del consumidor con el empaque y hacer la venta”.

### MERCADOS DE GOLF Y GUANTES DE GOLF

Varias tendencias socioeconómicas y demográficas impactan el mercado de guantes de golf de forma favorable. Primero, la enorme población de la generación de la posguerra o *baby boomers* (las personas nacidas entre 1946 y 1964) maduraron y alcanzaron el máximo de su potencial de poder adquisitivo. Esto permite un

\*Guante de golf Greptile Grip de 3M: Michael J. Vessey escribió este caso, con base en las entrevistas realizadas al doctor George Dierberger, personal de 3M y las siguientes fuentes publicadas: “3M Introduce 3M Golf Glove with Greptile Grip”, comunicado de prensa de 3M del 5 de mayo de 2004; National Golf Foundation Research FAQs (consultadas el 14 de septiembre de 2009); vea [www.ngf.org](http://www.ngf.org) National Sporting Goods Association: Consumer Purchases by Sport Report (consultadas el 14 de septiembre de 2009); vea [www.nsga.org/files/public/ConsumerSportsEquipmentPurchasesbySport.A.pdf](http://www.nsga.org/files/public/ConsumerSportsEquipmentPurchasesbySport.A.pdf). Estudio de caso del comunicado de prensa de Ruder Finn; vea [www.ruderfinn.com/health-wellness/fitness/case-studies/3m-golf-glove.html](http://www.ruderfinn.com/health-wellness/fitness/case-studies/3m-golf-glove.html)



gasto discrecional mayor en actividades recreativas como el golf. De acuerdo con la National Golf Foundation (NGF, por sus siglas en inglés), los consumidores de 50 años y mayores —los *baby boomers*— gastan más en equipo de golf (palos, mochilas, pelotas, zapatos, guantes, etc.). Segundo, de acuerdo con información de la Oficina de Censos de Estados Unidos (U.S. Census Bureau), la población estadounidense se movió regionalmente del este y norte al sur y oeste, donde el golf es popular todo el año debido al clima templado. En el aspecto negativo, el número de campos de golf en Estados Unidos disminuyó ligeramente a consecuencia de la recesión, por lo que quedan alrededor de 16 mil a finales de 2008.

Por último, el golf se ha convertido en una actividad recreativa cada vez más popular para todos los grupos de edades y antecedentes étnicos. De acuerdo con la National Sporting Goods Association (NSGA), había 28.6 millones de jugadores de golf en Estados Unidos en 2008. Actualmente, las mujeres representan cerca de 25% de todos los jugadores y la participación de las minorías raciales ha aumentado 10%. Para 2009, la NSGA estimó que las ventas de equipo para golf fueron de 3.4 mil millones de dólares, cerca de 8% por debajo de su punto máximo en 2007, como resultado de la recesión.

El mercado mundial para guantes de golf se estima en 300 millones de dólares, de los cuales 180 millones (60% de las ventas en el mundo) los aporta Estados Unidos. Históricamente, cerca de 80% de guantes de golf se vende a través de tiendas especializadas, supermercados de golf y tiendas de artículos deportivos públicos y privados, dentro y fuera de los campos de golf. Sin embargo, los grandes supermercados, como Walmart y Target, aumentaron de forma reciente sus participaciones debido a los precios bajos que se ofrecen en estas tiendas minoristas. FootJoy y Titleist, ambas propiedad de Acushnet, son los dos líderes en participación de mercado de guantes de golf. Nike, que entró en el mercado en el equipamiento de golf con Tiger Woods como su portavoz, junto con Calloway y TaylorMade, también tiene participaciones medibles del mercado mundial de guantes de golf.

## FIJACIÓN DE UN PRECIO

Los mercadólogos de guantes de golf se enfocan en la tecnología, comodidad, durabilidad y precio/valor para crear puntos de diferencia de su competencia. Esta es la base de la insistencia



de 3M en la mejor sujeción de su guante de golf. Así que, en 2005, 3M Golf lanzó su guante de golf Greptile Grip hecho con piel Cabretta de la más alta calidad con un precio minorista sugerido de entre 16.95 y 19.95 dólares. El año siguiente, introdujo versiones de sus guantes de golf Greptile Grip en Japón y Europa, el segundo y tercer mercados de golf más grandes, respectivamente, después de Estados Unidos.

Hace poco, el comercializador de guantes de golf Bionic introdujo sus guantes Classic (24.95 dólares) y Pro (39.95 dólares) diseñados por un cirujano ortopédico de manos. FootJoy también lanzó su innovador Pure Touch Limited (28 dólares) “con corte a la medida” para un “ajuste preciso” y el SciFlex (18 dólares) que incorpora nueva tecnología de “microfibra” para comodidad y durabilidad.

Muchos mercadólogos de guantes de golf ahora se enfocan en la relación precio/valor debido a la recesión. Algunos, como FootJoy, Titleist y Calloway, ofrecen guantes individuales dentro de tres puntos de precios básicos: de 6 a 9.99 dólares; de 10 a 16.99 dólares y de 17 y más dólares. Sin embargo, estas y otras empresas también venden guantes en paquetes de dos (Warbird de Calloway, 15.99 dólares) y/o de tres (StaSof de FootJoy, 26.99 dólares).

## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las características del mercado objetivo para los guantes de golf Greptile Grip de 3M?
- 2 a) ¿Cuáles son los puntos clave de diferencia de los guantes de golf Greptile Grip de 3M en comparación con los productos de la competencia, como FootJoy y Bionic). b) ¿Cuáles son los puntos clave de diferencia cuando se comparan con productos sustitutos como los grips de golf?
- 3 ¿De qué manera el guante de golf Greptile Grip satisface los tres criterios para nuevos productos de 3M?
- 4 Puesto que 3M no tenía ningún otro producto para el mercado de golf, ¿qué problemas de promoción especial y de distribución podría tener?
- 5 a) Observando los precios de los competidores de hoy, ¿debería usar 3M una estrategia de fijación de precios orientada a la demanda, al costo, a la utilidad o a la competencia para su guante de golf Greptile Grip? b) Explique sus razones. c) Para la estrategia que seleccionó, recomiende un punto de precio, justificando su respuesta.

# APÉNDICE B

## Aspectos financieros del marketing

Los conceptos básicos de la contabilidad y las finanzas proporcionan herramientas valiosas a los ejecutivos de marketing. En este apéndice se hace una descripción del uso que una empresa real hace de los conceptos contables y financieros, y se muestra la manera en la que ayudan al propietario de esta a tomar decisiones de marketing.

### THE CAPLOW COMPANY

Jane Westerlund, artista y calígrafa notable, decidió aplicar su experiencia en el negocio de enmarcado de imágenes en Minneapolis. Compró una tienda ya existente de venta de marcos al detalle, The Caplow Company, a un amigo que era el propietario y que quería retirarse. Evitó encargarse del aspecto de “hágalo usted mismo” del negocio y eligió tres tipos de actividades de negocios: 1) recorte del marco, de las marialuisas y del vidrio para los clientes que traían sus propias pinturas o reproducciones para enmarcar; 2) venta de impresiones y carteles que había comprado a mayoristas, y 3) restauración de marcos y pinturas de alta calidad.

A fin de entender de qué manera la contabilidad, las finanzas y el marketing se relacionan entre sí, analicemos: 1) la declaración de operaciones para la tienda de marcos, 2) algunas proporciones de interés que se derivan de ella y 3) otras que se refieren de manera particular a las decisiones de fijación de precios.

#### Declaración de operaciones

La *declaración de operaciones* (a la que también se llama *declaración de ingresos o estado de pérdidas y ganancias*) resume la rentabilidad de una empresa durante un periodo específico, en general un mes, un trimestre o un año. El título de la declaración de operaciones de The Caplow Company muestra que es por un año (figura B-1). El objetivo de este documento es indicar las utilidades de la empresa y los ingresos y gastos que llevaron a esa utilidad. Esta información le dice al propietario o gerente qué ha sucedido en el pasado y le sugiere acciones para mejorar la rentabilidad futura.

En el lado izquierdo de la figura B-1 se muestra que hay tres elementos clave en todas las declaraciones de operaciones, a saber: 1) ventas de los bienes y servicios de la empresa, 2) costos incurridos en la elaboración y venta de los bienes y servicios y 3) utilidad o pérdida, es decir, la diferencia entre las ventas y los costos.

**Elementos de venta** El renglón de ventas de la figura B-1 incluye cuatro términos que se explican a continuación:

- *Ventas brutas* o cantidad total que se factura a los clientes. Los clientes insatisfechos o los errores pueden reducir esta cifra por devoluciones o descuentos.
- *Devoluciones*. Se dan cuando un cliente regresa al vendedor el artículo que compró; este podría devolver el monto de la adquisición o dejar al cliente que goce de crédito en una compra posterior. En cualquiera de los casos, el vendedor es de nuevo propietario del artículo.
- *Descuentos*. Se otorgan cuando un cliente está insatisfecho con el artículo que compró y el vendedor reduce el precio original de compra. A diferencia de las devoluciones, en este caso el comprador es el dueño del artículo.
- *Ventas netas*. Son sencillamente las ventas brutas menos las devoluciones y los descuentos.

La declaración de operaciones de The Caplow Company muestra lo siguiente:

Ventas brutas	\$80 500
Menos devoluciones y descuentos	500
Ventas netas	\$80 000

El bajo nivel de las devoluciones y los descuentos muestra que, en general, la tienda ha hecho un buen trabajo para satisfacer a los clientes, lo cual es básico para construir la repetición de negocios que se requiere para tener éxito.

**Elementos de costo** El *costo de los bienes vendidos* (CBV) es el costo total de los productos que se vendieron durante el periodo.

**FIGURA B-1**

Ejemplo de una declaración de operaciones

THE CAPLOW COMPANY			
Declaración de operaciones			
Para el año que termina el 31 de diciembre de 2011			
Ventas	Ventas brutas		\$80 500
	Menos: Devoluciones y descuentos		<u>500</u>
	Ventas netas		\$80 000
Costos	Costo de los bienes vendidos:		
	Inventario inicial a costo	\$ 6 000	
	Compras a costo facturado	\$21 000	
	Menos: descuentos de compra	<u>300</u>	
	Compras a costo neto	20 700	
	Más: flete	100	
	Costo neto de las compras entregadas		20 800
	Mano de obra directa (enmarcado)		<u>14 200</u>
	Costo de los bienes disponibles para venta		41 000
	Menos: Inventario final a costo		5 000
	Costo de los bienes vendidos		<u>36 000</u>
	Margen bruto (utilidad bruta)		\$44 000
	Gastos:		
	Gastos de venta:		
	Salarios de ventas	2 000	
	Gastos de publicidad	<u>3 000</u>	
	Gastos totales de venta		5 000
	Gastos administrativos:		
	Salario del propietario	18 000	
	Salario del contador	1 200	
	Suministros de oficina	<u>300</u>	
	Gasto administrativo total		19 500
	Gastos generales:		
	Gasto por depreciación	1 000	
	Gasto por intereses	500	
	Gasto por rentas	2 100	
	Gasto por servicios (calefacción, electricidad)	3 000	
	Reparaciones y mantenimiento	2 300	
	Seguros	2 000	
	Impuestos de seguridad social	<u>2 200</u>	
	Gasto general total		13 100
	Gastos totales		<u>37 600</u>
Utilidad o pérdida	Utilidad antes de impuestos		\$ 6 400

Este aspecto se modifica de acuerdo con el tipo de negocio. Una tienda minorista compra bienes terminados y los revende a los clientes sin añadirles trabajo alguno. En contrapartida, una empresa manufacturera combina materias primas con materiales y partes semiterminadas, utiliza mano de obra y gastos indirectos para añadirles trabajo y convertirlos en bienes terminados que después vende a los clientes. Todas estas actividades se reflejan en el renglón de costo de los bienes vendidos en la declaración de operaciones de un fabricante. Advierta que la tienda

de marcos tiene algunas características de minorista puro (impresiones y carteles que compra y revende sin modificación) y otras de manufacturero puro (ensamblaje de las materias primas de los marcos, las marialuisas y el vidrio para terminar el enmarcado).

Es necesario aclarar algunos de los términos que se relacionan con el costo de los bienes vendidos:

- *Inventario.* Es el material físico que se adquiere de los proveedores, el cual puede o no volverse a trabajar, y que está disponible para que los clientes lo compren. En la tienda de marcos, el inventario incluye las molduras, las marialuisas, el vidrio, las impresiones y los carteles.
- *Descuentos a la compra.* Se trata de reducciones del precio facturado original por razones como el pronto pago de la factura o de la cantidad adquirida.
- *Mano de obra directa.* Esta representa el costo de la mano de obra que se utiliza en la producción del artículo terminado. Para la tienda de marcos, es el costo de producir los marcos terminados a partir de las molduras, las marialuisas y el vidrio.
- *Margen bruto (utilidad bruta).* Es el dinero que queda para administrar el negocio, vender los productos o servicios y otorgar alguna utilidad. El margen bruto se compone de las ventas netas menos el costo de los bienes vendidos.

En las dos columnas de la derecha de la figura B-1, entre “ventas netas” y “margen bruto” calcule el costo de los bienes vendidos:

Ventas netas		\$80 000
Costo de los bienes vendidos		
Inventario inicial al costo	\$ 6 000	
Costo neto de las compras entregadas	20 800	
Mano de obra directa (enmarcado)	<u>14 200</u>	
Costo de los bienes disponibles para la venta	41 000	
Menos inventario final al costo	5 000	
Costo de los bienes vendidos		<u>36 000</u>
Margen bruto (utilidad bruta)		\$44 000



Jane Westerlund (izquierda) y su ayudante evalúan la restauración de un marco dorado para volver a cubrirlo con hoja de oro.

En esta sección se consideran el inventario inicial y el final, el costo neto de las compras que se realizaron durante el año y el costo de la mano de obra directa que elabora los marcos. Al restar 36 mil dólares del costo de los bienes vendidos de los 80 mil dólares de ventas netas se obtiene el margen bruto de 44 mil dólares.

En la figura B-1 se muestran tres categorías principales de gastos debajo del margen bruto:

- Los *gastos de venta* son los costos de vender el producto o servicio generados por la empresa. Para The Caplow Company, hay dos clases de estos gastos: los salarios de venta de los empleados de medio tiempo que atienden a los clientes y el gasto de anuncios sencillos en periódicos junto con la publicidad en el correo directo que se envía a los clientes.
- Los *gastos administrativos* son los costos de administrar el negocio y, para The Caplow Company, incluyen tres renglones: el salario de la propietaria, el salario de un contador de medio tiempo y los gastos en suministros de oficina.
- Los *gastos generales* son los costos varios que no se incluyen en otro lado; para la tienda de marcos incluyen siete gastos por: depreciación (sobre el equipo), intereses, renta, servicios, reparaciones y mantenimiento, seguro e impuestos del seguro social.

Como se muestra en la figura B-1, el total de los gastos de venta, administrativos y generales es de 37 600 dólares para The Caplow Company.



**Elemento de utilidad** Lo que ha ganado la empresa, la *utilidad antes de impuestos*, se encuentra al restar de las ventas el costo de los bienes vendidos y las erogaciones. Para The Caplow Company, la figura B-1 muestra que la utilidad antes de impuestos es de 6 400 dólares.

### Proporciones generales de operación para analizar las operaciones

Si solo se analizan los elementos de la declaración de operaciones de Caplow, que se extienden sobre la columna de la derecha, se resalta el desempeño de la empresa respecto de algunas dimensiones importantes. Al utilizar proporciones de operación, tales como las *proporciones gastos-ventas*, para expresar los elementos básicos de gastos o de utilidad como porcentaje de las ventas netas, se obtiene más información:

Elemento de la Declaración de operaciones	Valor en dólares	Porcentaje sobre ventas netas
Ventas brutas	\$80 500	
Menos devoluciones y descuentos	500	
Ventas netas	80 000	100%
Menos costo de los bienes vendidos	36 000	45
Margen bruto	44 000	55
Menos gastos totales	37 600	47
Utilidad (o pérdida) antes de impuestos	\$ 6 400	8%

Jane Westerlund puede utilizar esta información para comparar el desempeño de su empresa de un periodo a otro. Para hacerlo, resulta en particular importante que mantenga las mismas definiciones para cada elemento de su declaración de operaciones; asimismo, un factor fundamental es el uso de las hojas electrónicas de cálculo, que se analizaron en el capítulo 14. Las comparaciones de desempeño entre periodos son más difíciles si Westerlund cambia las definiciones para los elementos contables en la declaración de operaciones.

Puede utilizar los valores en dólares o las proporciones de operación (el valor del elemento de la declaración de operaciones entre las ventas netas) para analizar el desempeño de la empresa. No obstante, las proporciones de operación son más convenientes que los valores en dólares por dos razones: 1) la sencillez de trabajar con porcentajes, y no con dólares, y 2) la disponibilidad de las proporciones de operación de las empresas típicas de la misma industria que publican Dun & Bradstreet y las asociaciones comerciales. De esta manera, Jane Westerlund puede comparar el desempeño de su empresa no solo con la de *otras* tiendas de marcos, sino también con el de tiendas *pequeñas* que tienen ventas anuales netas, por ejemplo, por debajo de 100 mil dólares. Con ello puede identificar dónde son mejores o peores sus operaciones que las de otros negocios como el suyo.

Por ejemplo, si los datos del ramo indicaran que una tienda de marcos típica del tamaño de la suya tuviera una proporción del costo de bienes vendidos con las ventas netas de 37%, en comparación con su 45%, quizás ella consideraría la posibilidad de tomar algunas medidas para reducir este costo mediante descuentos en las compras, la reducción de los cargos del flete de entrada, la ubicación de proveedores de menor costo, etcétera.

### Proporciones por utilizar en la fijación y la evaluación del precio

Si se utiliza The Caplow Company como ejemplo, podremos estudiar cuatro proporciones que se relacionan muy de cerca con la fijación de un precio: 1) *markup*, 2) reducción de precio o rebaja (*markdown*),\* 3) rotación de existencias y 4) rendimiento sobre la inversión. Estos términos se definen en la [figura B-2](#) y se explican a continuación:

**Markup** Tanto el markup como el margen bruto se refieren a la cantidad que se añade al costo de los bienes vendidos para llegar al precio de venta; asimismo, pueden expresarse en términos de dólares o porcentajes. Sin embargo, el término *markup* se utiliza más en la fija-

\**Markup* es el monto que se calcula aumentándolo sobre una cantidad base inferior; *markdown* es el monto que se calcula al restarlo a una cantidad base superior. [Nota del revisor técnico.]

ción de los precios al menudeo. Suponga que el precio promedio que Westerlund carga por enmarcar una pintura es de 80 dólares. Luego, de acuerdo con las primeras dos definiciones de la figura B-2 y la primera información de la declaración de operaciones,

Elemento del precio	Valor en dólares
Precio de venta	\$80
Costo de los bienes vendidos	\$36
Markup (o margen bruto)	\$44

La tercera definición de la figura B-2 da el porcentaje de markup (aumento de precio) sobre el precio de venta:

**FIGURA B-2**

Cómo calcular el precio de venta, los markups, las rebajas, la tasa de rotación de existencias y el rendimiento sobre la inversión

Markup sobre el precio de venta (%) =  $\frac{\text{Aumento de precio}}{\text{Precio de venta}} \times 100$

=  $\frac{44}{80} \times 100 = 55\%$

Nombre del elemento financiero o proporción	Lo que se mide	Ecuación
Precio de venta (\$)	Precio que el cliente ve	Costo de los bienes vendidos (CBV) + markup
Markup (\$)	Dólares que se añadieron a un CBV para llegar al precio de venta	Precio de venta – CBV
Markup sobre el precio de venta (%)	Relaciona el markup con el precio de venta	$\frac{\text{Markup}}{\text{Precio de venta}} \times 100 = - \frac{\text{Precio de venta} - \text{CBV}}{\text{Precio de venta}} \times 100$
Markup sobre el costo (%)	Relaciona el markup con el costo	$\frac{\text{Markup}}{\text{CBV}} \times 100 = - \frac{\text{Precio de venta} - \text{CBV}}{\text{CBV}} \times 100$
Rebaja (%)	Capacidad de la empresa de vender sus productos al precio de venta inicial	$\frac{\text{Rebaja}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
Tasa de rotación de existencias	Capacidad de la empresa de desplazar su inventario rápidamente	$\frac{\text{CBV}}{\text{Inventario promedio a costo}} \circ \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario promedio a precio de venta}}$
Rendimiento sobre la inversión	Desempeño de las utilidades de la empresa en comparación con el dinero que se invirtió en ella	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Inversión}} \times 100$

Y el porcentaje de markup sobre el costo se obtiene como sigue:

Markup sobre el costo (%) =  $\frac{\text{Markup}}{\text{Costo de los bienes vendidos}} \times 100$

=  $\frac{44}{36} \times 1\,000 = 122.2\%$

En ocasiones, los empleados de mostrador sin experiencia no distinguen entre las dos definiciones de markup, las cuales (como muestran los cálculos anteriores) pueden representar

una diferencia enorme, por lo que resulta esencial saber si la base es el costo o el precio de venta. Por lo general, los vendedores utilizan el precio de venta como base para hablar sobre markups, a menos que declaren de manera específica que están utilizando el costo como base.

Los vendedores al menudeo y mayoreo que se basan mucho en la fijación de precios por markup (que se analizó en el capítulo 14) a menudo usan tablas estandarizadas que convierten el markup sobre el precio de venta en un aumento sobre el costo, y viceversa. Las dos ecuaciones que siguen muestran cómo convertir uno en otro:

$$\text{Markup sobre el precio de venta (\%)} = \frac{\text{Markup sobre el costo (\%)}}{100\% + \text{Markup sobre el costo (\%)}} \times 100$$

$$\text{Markup sobre el costo (\%)} = \frac{\text{Markup sobre el precio de venta (\%)}}{100\% - \text{Markup sobre el precio de venta (\%)}}$$

Al utilizar los datos de The Caplow Company se obtiene:

$$\begin{aligned} \text{Aumento sobre el precio de venta (\%)} &= \frac{\text{Aumento sobre el costo (\%)}}{100\% + \text{Aumento sobre el costo (\%)}} \times 100 \\ &= \frac{122.2}{100 + 122.2} \times 100 = 55\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Aumento sobre el costo (\%)} &= \frac{\text{Aumento sobre el precio de venta (\%)}}{100\% - \text{Aumento sobre el precio de venta (\%)}} \times 100 \\ &= \frac{55}{100 - 55} \times 100 = 122.2\% \end{aligned}$$

El uso de una base incorrecta para el markup se muestra en el negocio de Westerlund. Un incremento de precio de 122.2% sobre su costo de bienes vendidos para un marco típico que vende da  $122.2\% \times 36$  dólares = 44 dólares de aumento. Si esto se añade a los 36 dólares del costo de los bienes vendidos, esto le da un precio de venta de 80 dólares para la pintura enmarcada. Sin embargo, un nuevo empleado que trabaja para ella le fijó, en forma errónea, un precio a la pintura enmarcada de 55% del costo de los bienes vendidos, con lo que el precio final se estableció en 55.80 dólares (36 dólares del costo de los bienes vendidos más  $55\% \times 36$  dólares = 19.80 dólares). El error, de repetirse, puede ser desastroso: los marcos podrían venderse de manera accidental a 55.80 dólares, o 24.20 dólares por debajo del precio pretendido de 80 dólares.

**Rebajas (markdown)** Una *rebaja o descuento* es una reducción en el precio al menudeo que resulta necesaria si el artículo no se vende al precio de venta total que se le ha marcado. Quizás el artículo no se venda por diversas razones: el precio de venta se fijó demasiado alto o el artículo está fuera de moda, o se ha manchado o dañado. El vendedor “hace un descuento” con una reducción del precio para venderlo, con lo cual lo convierte en efectivo para comprar inventario futuro que se venda pronto.

No es posible calcular el porcentaje de descuento en forma directa a partir de la declaración de operaciones. Como se muestra en el quinto concepto de la figura B-2, el numerador del porcentaje de descuento es el total de descuentos en dólares. Los descuentos son reducciones en los precios de los bienes que adquieren los consumidores. El denominador son las ventas netas.

Suponga que The Caplow Company tenía un total de 700 dólares en descuentos sobre las impresiones y los carteles en existencia disponibles para la venta. Como los marcos se hacen a la medida para los clientes individuales, hay pocas razones para disminuir aquí el precio. Por lo tanto, el porcentaje de descuento de Caplow es:

$$\begin{aligned} \text{Descuento (\%)} &= \frac{\text{Descuentos}}{\text{Ventas netas}} \times 100 \\ &= \frac{\$700}{\$80\,000} \times 100 \\ &= 0.875\% \end{aligned}$$



Una cliente, con Jane Westerlund, analiza las opciones de marcos y marialuisas para su reproducción.

Otros tipos de minoristas suelen tener proporciones de descuento varias veces superiores a esta cantidad. Por ejemplo, las tiendas de ropa para dama tienen descuentos de casi 25% y las de ropa para caballeros, de 2%, aproximadamente.

**Tasa de rotación de inventario** Una empresa de negocios está ansiosa de que su inventario se mueva con mayor rapidez, o que “rote”. La *rotación de inventario* mide este movimiento del inventario. Para un minorista, una tasa lenta de rotación puede indicar que está comprando mercancía que los clientes no desean, por lo que esta es una medida crítica de desempeño. Cuando una empresa vende nada más un producto, una manera conveniente de medir la tasa de rotación es tan solo dividir su costo de bienes vendidos entre el inventario promedio a costo. Este sexto elemento de la figura B-2 muestra cómo calcular la tasa de rotación de inventario, utilizando la información de la declaración de operaciones:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio a costo}}$$

La cantidad en dólares del inventario promedio a costo se calcula sumando los inventarios inicial y final y dividiendo entre dos para obtener un promedio. De la declaración de operaciones de Caplow se tiene esto:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de rotación de inventario} &= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio a costo}} \\ &= \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}} \\ &= \frac{\$36\,000}{\frac{\$6\,000 + \$5\,000}{2}} \\ &= \frac{\$36\,000}{\$5\,500} \\ &= 6.5 \text{ rotaciones de inventario al año} \end{aligned}$$

Lo que es una “buena rotación de inventario” varía según el tipo de industria. Por ejemplo, los supermercados tienen espacio limitado de estantes para los miles de productos que les llegan de los fabricantes cada año, por lo que vigilan muy de cerca la rotación de inventario por línea de producto. La tasa de rotación de inventario anual, aproximada, en los supermercados es: 17 veces para los alimentos para el desayuno; 22 veces para el alimento para mascotas, y 25 veces para productos de papel.

**Rendimiento sobre la inversión** Una mejor medida del desempeño de una empresa, que la utilidad que tiene en un año, es su *rendimiento sobre la inversión* (ROI, por sus siglas en inglés), que es la proporción entre el ingreso neto y la inversión que se utilizó para ganarlo. Para calcular el RSI, es necesario restar los impuestos sobre el ingreso de las utilidades antes de impuestos para obtener el ingreso neto; luego, dividir esta cifra entre la inversión que puede encontrarse en la hoja del balance de la empresa (que es otra declaración de contabilidad que muestra los activos, los pasivos y el valor neto de la empresa). Si bien los expertos financieros y contables tienen muchas definiciones de *inversión*, una que se utiliza con frecuencia es la de “activos totales”.

Para el propósito del caso, asuma que Westerlund tiene activos totales (inversión) por 20 mil dólares en The Caplow Company, los cuales cubren el inventario, las instalaciones de la tienda y el equipo para enmarcar. Si ella paga mil dólares en impuestos sobre la utilidad neta,



el ingreso neto es de 5 400 dólares, por lo que su RSI está dado por el séptimo elemento de la figura B-2:

$$\begin{aligned}\text{Rendimiento sobre la inversión} &= \text{Utilidad neta/Inversión} \times 100 \\ &= \$5\,400/\$20\,000 \times 100 \\ &= 27\%\end{aligned}$$

Si Westerlund desea mejorar su RSI el año que entra, las estrategias que podría tomar se encuentran en esta ecuación alterna del rendimiento sobre la inversión:

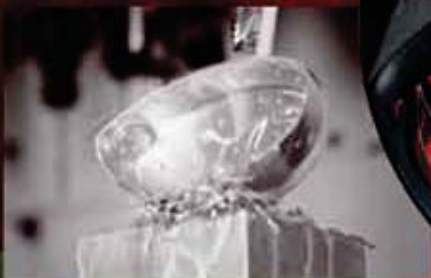
$$\begin{aligned}\text{ROI} &= \text{Ventas netas/Inversión} \times \text{Utilidad neta/Ventas netas} \\ &= \text{Rotación de la inversión} \times \text{margen de utilidad}\end{aligned}$$

Esta ecuación sugiere que el rendimiento sobre la inversión de The Caplow Company puede mejorarse si se eleva la rotación de la inversión o si se aumenta el margen de utilidad. El aumento en la rotación de inventario logrará lo anterior, mientras que la disminución del costo de los bienes vendidos a las ventas netas causará lo anterior.

# PLAY WITH AN EDGE.



FOUR-PIECE FUSED  
TITANIUM



The Diablo Edge™ Technology Alvaro Quiros plays on TOUR is also available in the new Callaway Diablo Edge Driver, the most precisely engineered titanium Driver we've ever developed. Four optimized parts are fused together to give you more power, more fire and the edge you need to hit it longer than ever before. Learn more at [callawaygolf.com](http://callawaygolf.com)

**Engineering Performance For You.**



# Administración de los canales de marketing y cadenas de suministro

15

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar el significado del concepto de "canal de distribución de marketing" y la razón de que se requiera intermediarios.

OA2

Distinguir entre los canales de marketing tradicionales, los electrónicos y los diversos sistemas de marketing vertical.

OA3

Describir los factores que los ejecutivos de marketing consideran en la elección y administración de un canal de marketing.

OA4

Explicar lo que es la cadena de suministro y la administración de la logística y cómo se relacionan con la estrategia de marketing.

## CALLAWAY GOLF: DISEÑO Y ENTREGA DE ARTÍCULOS PARA UN GOLF EXCELENTE

¿Qué tienen en común Ernie Els, jugador profesional de golf de clase mundial, y Justin Timberlake, símbolo del pop y ávido golfista *amateur*? Ambos usan equipo, accesorios y ropa Callaway Golf cuando practican su deporte favorito.

Con ventas anuales que se acercan a mil millones de dólares, Callaway Golf es una de las empresas más reconocidas y consideradas en la industria del golf. Su compromiso con una innovación continua de productos y una distribución amplia en Estados Unidos y en más de 110 países en todo el mundo, Callaway Golf se ha forjado una sólida reputación por el diseño y entrega de artículos para un golf excelente para jugadores de todos los niveles, tanto *amateur* como profesional.

Callaway Golf comercializa sus productos, principalmente, a través de más de 15 mil tiendas minoristas de golf dentro y fuera del campo y de tiendas minoristas de artículos deportivos, como Golf Galaxy, Inc., Dick's Sporting Goods Inc. y PGA Tour Superstores, que venden productos de golf de calidad y proporcionan un nivel de servicio al cliente, adecuado para la venta de dichos productos.

La empresa también tiene su propia tienda en línea (Shop.Callawaygolf.com), lo que la convierte en un distribuidor multicanal exitoso. Poco después de que se lanzó la tienda en línea, el director ejecutivo de PGA America llamó a la tienda "innovadora en tanto que combina la relación de vieja tradición con el canal del minorista y el internet". El presidente y director ejecutivo de Callaway, George Fellows, dice que la tienda en línea de Callaway es útil para los consumidores que buscan accesorios y ropa, así como para aquellos que conocen sus especificaciones preferidas de palos de golf: "Siempre habrá ciertas personas que no se sentirán cómodas al comprar en línea. Pero para aquellas que sí, en realidad representamos el proceso con menos complicaciones".

Callaway Golf considera que sus socios del canal de marketing son activos de marketing valiosos. Por ejemplo, cuando la empresa abrió su tienda en línea, prestó mucha atención a la forma en la que "pudiera satisfacer al consumidor, pero haciéndolo de tal manera que no violara nuestras relaciones con nuestros socios comerciales leales", dijo Fellows. ¿La solución? Callaway Golf le da a uno de sus minoristas el crédito por la venta. Este minorista a su vez satisface la orden del comprador dentro de 24 horas. Todos, consumidores, minoristas y Callaway Golf, se benefician con este acuerdo.<sup>1</sup>

Este capítulo se enfoca en la administración de los canales de marketing de las cadenas de distribución y suministro. Cada uno es un elemento importante de la mezcla de marketing.

<sup>1</sup>[www.callawaygolf.com](http://www.callawaygolf.com) (descargado el 15 de abril de 2011); Stephanie Kang, "Callaway Will Use Retailers to Sell Goods Directly to Consumers Online", The Wall Street Journal, 6 de noviembre de 2006, p. B5; "Justin Timberlake Putting the 'Sexy' Back in Callaway Golf", [www.sportinggoodsnewswire.com](http://www.sportinggoodsnewswire.com), 19 de noviembre de 2008.

# NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE MARKETING

OA1

Llegar a los compradores potenciales, directa o indirectamente, es requisito para el éxito en el marketing. Al mismo tiempo, los compradores se benefician de los sistemas de distribución que realizan las compañías.

## Qué es un canal de distribución de marketing

Los resultados de la distribución se observan en todo momento. Es posible que usted haya comprado papas fritas Frito-Lay en una tienda 7-Eleven, un libro por medio de Amazon.com y pantalones vaqueros Levi's en la tienda departamental Kohl's. Cada uno de esos productos fue llevado hasta el comprador por un canal de distribución de marketing o, simplemente, **canal de marketing**, consistente en individuos y empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales o por los usuarios industriales.

Los canales de marketing podrían compararse con una tubería por la que fluye el agua desde una fuente hasta el destino final. Los canales de marketing hacen posible el flujo de bienes a través de intermediarios, desde un fabricante hasta un comprador. Los intermediarios reciben diversos nombres (figura 15-1) y realizan varias funciones. Algunos compran realmente los bienes al vendedor, los almacenan y los revenden a los compradores. Por ejemplo, Celestial Seasonings produce té de especialidad y los vende a los mayoristas de alimentos. Luego, estos los revenden a los supermercados y a las tiendas de abarrotes, que a su vez los venden a los consumidores finales. Otros intermediarios, como los corredores y los agentes, son vendedores que en realidad no adquieren el título de propiedad de los productos —su función es juntar a compradores y vendedores. Los agentes de bienes raíces de Century 21 son un ejemplo de este tipo de intermediario.

## El valor lo crean los intermediarios

La importancia de los intermediarios es aún más evidente cuando consideramos las funciones que desempeñan y el valor que generan para los compradores.

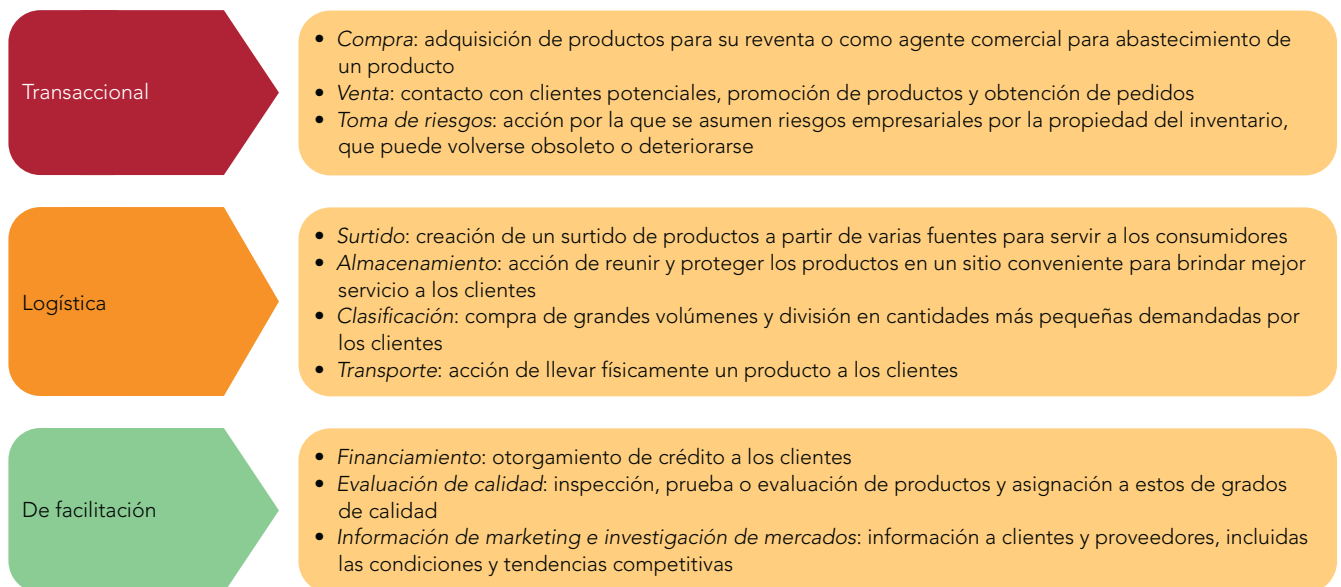
**Funciones importantes realizadas por los intermediarios** Los intermediarios posibilitan el flujo de productos de los fabricantes a los compradores mediante tres funciones básicas (figura 15-2).

Los intermediarios realizan una *función transaccional* cuando compran y venden productos o servicios. Pero un intermediario (por ejemplo, un mayorista) también asume un riesgo de participación con el productor cuando almacena mercancía anticipándose a las ventas. Si

**FIGURA 15-1**  
Para referirse a los intermediarios en el marketing, se emplean diversos términos, que varían de acuerdo con la especificidad y el uso en los mercados de consumidores y de negocios.

TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
Intermediario	Toda persona o entidad que media entre el fabricante y los mercados de usuarios finales
Agente comercial o corredor	Todo intermediario con autoridad legal para actuar en nombre del fabricante
Mayorista	Intermediario que vende a otros intermediarios, usualmente a detallistas; el término se aplica comúnmente a los mercados de consumidores
Detallista o minorista	Intermediario que vende a los consumidores
Distribuidor	Término impreciso, usado por lo general para describir a intermediarios que realizan diversas funciones de distribución, como venta, almacenamiento de inventarios, otorgamiento de crédito, etc.; término más utilizado en los mercados empresariales, pero también podría emplearse para hacer referencia a los mayoristas
Concesionario	Término aún más impreciso que el anterior y que puede ser sinónimo de distribuidor, detallista, mayorista, etcétera.




**FIGURA 15-2**

Los intermediarios del canal de marketing llevan a cabo tres funciones fundamentales, cada una de las cuales comprende distintas actividades.

por alguna razón no vende lo que tiene en existencias, el intermediario —no el productor— sufre la pérdida.

La logística de una transacción (descrita con detalle más adelante en este capítulo) incluye los detalles que permiten preparar y hacer llegar un producto a los compradores. Reunir, ordenar y distribuir productos son algunas de las *funciones logísticas* del intermediario —¡imagine la cantidad de libros que se necesitan para un curso de literatura en un estante de la librería de su escuela!—. Por último, los intermediarios llevan a cabo las *funciones de facilitación* que, por definición, agilizan una transacción para los compradores. Por ejemplo, JCPenney expide tarjetas de crédito a sus consumidores para que puedan comprar ahora y pagar después.

Estas tres funciones deben realizarse en un canal de marketing, aunque cada miembro de este pueda no participar en las tres. Los miembros del canal con frecuencia negocian qué funciones específicas llevarán a cabo y a qué precio.

**Beneficios que los intermediarios generan para los consumidores** Los consumidores también obtienen beneficios de los intermediarios. El resultado ideal de los canales de marketing es que usted tenga los bienes y servicios que necesite, en el momento en el que los necesite, donde los necesite y en la forma en la que los necesite.

Dicho de manera más específica, los canales de marketing ayudan a crear valor para los consumidores mediante las cuatro utilidades descritas en el capítulo 1: tiempo, lugar, forma y posesión. La *utilidad de tiempo* consiste en tener el bien o servicio cuando se necesita. Por ejemplo, FedEx proporciona la entrega de paquetes a la mañana siguiente. La *utilidad de lugar* significa que el bien o servicio esté disponible donde lo requieran los consumidores; por ejemplo, contar con una gasolinera Chevron en un tramo largo de una carretera poco transitada. La *utilidad de forma* implica mejorar un bien o servicio para hacerlo más atractivo a los compradores. Considere la importancia de los embotelladores en la industria refresquera. Coca-Cola y Pepsi-Cola fabrican el concentrado de sabor (cola, lima-limón) y lo venden a los embotelladores —intermediarios—, quienes a continuación añaden un endulzante y el concentrado al agua carbonatada y envasan la bebida en botellas y latas, que luego venden a los detallistas. Por último, la *utilidad de posesión* entraña las actividades de los intermediarios dirigidas a que los compradores tomen posesión del bien o servicio, como la entrega de boletos de avión mediante una agencia de viajes.

## repasso de conceptos

1. ¿Qué significa el término canal de marketing?
2. ¿Cuáles son las tres funciones básicas de los intermediarios?

# ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LOS CANALES

OA2

Un producto puede seguir muchas y distintas rutas en el trayecto del productor al comprador. Los mercadólogos están en constante búsqueda de la ruta más eficiente entre las muchas opciones disponibles. Como puede observar, existen algunas diferencias importantes entre los canales de marketing para los bienes de consumo y los destinados a los bienes de negocios.

## Canales de marketing para bienes de consumo y servicios

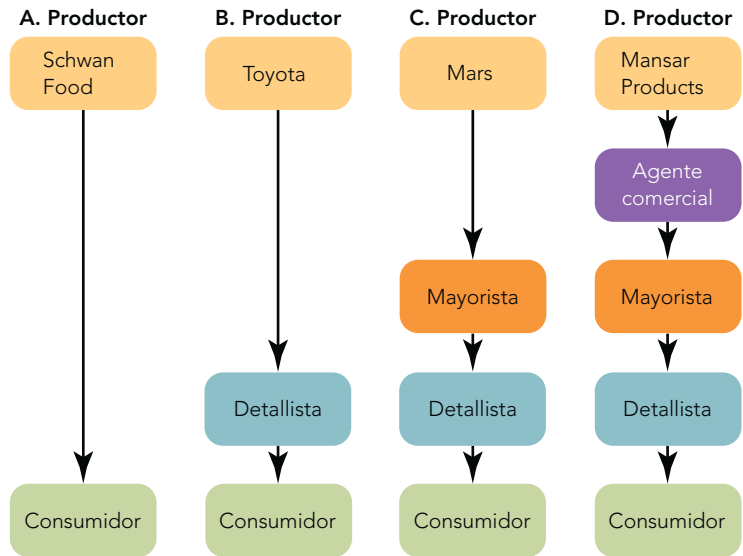
En la [figura 15-3](#) se presentan los cuatro canales de marketing más comunes para los bienes de consumo y para los servicios de consumo. También se muestra el número de niveles en cada canal, como lo indica el número de intermediarios entre el productor y el comprador final. La longitud del canal aumenta al hacerlo el número de los intermediarios. De este modo, el canal de bienes de consumo productor → mayorista → detallista → consumidor es más largo que el canal productor → consumidor.

**Canal directo** El canal A es un *canal directo*, ya que el productor y el consumidor final tratan directamente entre sí. Muchos bienes y servicios se distribuyen de esta manera. Numerosas compañías aseguradoras venden sus servicios financieros, utilizando un canal directo y sucursales de venta. Por otra parte, la Schwan Food Company de Marshall, Minnesota, comercializa una línea completa de alimentos congelados en Estados Unidos, empleando vendedores de ruta, quienes transportan los productos en camiones refrigerados. Como no existen intermediarios con un canal directo, el productor debe realizar todas las funciones del canal.

**Canal indirecto** Las otras tres formas de la figura 15-3 son *canales indirectos*, ya que existen intermediarios, quienes desempeñan numerosas funciones del canal, entre el productor y los consumidores. El canal B, al cual se añade un detallista, es el más usado cuando la compañía detallista es grande y puede comprarle grandes volúmenes al productor, o cuando el costo de mantener un inventario hace demasiado costosa la participación de un mayorista. Los fabricantes de automóviles, como Toyota, usan este tipo de canal, en el cual las distribuidoras fungen como detallistas. ¿Por qué no incluye mayoristas? Existe tanta variedad de los productos que sería imposible para un mayorista tener en existencia todos los modelos necesarios para la satisfacción de los clientes, además de que el costo financiero del inventario sería excesivamente alto. Sin embargo, las grandes cadenas detallistas, como Sears, 7-Eleven, Staples, Safeway y Home Depot, compran volúmenes tan altos que tratar con un solo intermediario detallista es rentable para el productor.

La adición de un mayorista en el canal C es una práctica más común en el caso de artículos de costo y valor unitario bajos que los consumidores adquieren frecuentemente, como dulces o caramelos, productos de confitería y revistas. Por ejemplo, Mars vende su línea de caramelos en grandes cajas a los mayoristas, quienes luego los revenden en cajas de menor tamaño a los detallistas o en volúmenes mucho menores.

**FIGURA 15-3**  
Los canales de marketing comunes para bienes y servicios de consumo difieren en el tipo y número de intermediarios.



El canal D, que es el más indirecto, se utiliza cuando existen muchos fabricantes y detallistas pequeños, de modo que se recurre a un agente de venta para coordinar un voluminoso suministro del producto. Mansar Products Ltd. es un productor belga de joyería de especialidad, que recurre a agentes para vender a mayoristas de Estados Unidos, quienes luego revenden los productos a muchos detallistas independientes y pequeños de joyería.

### Canales de marketing para bienes y servicios empresariales

Los cuatro canales más comunes para bienes y servicios empresariales se muestran en la [figura 15-4](#). En contraste con los canales de bienes de consumo, los empresariales suelen ser más cortos y se basan en un solo intermediario si es que lo hay, ya que los usuarios empresariales son menos numerosos, tienden a estar más concentrados geográficamente y compran en grandes volúmenes.

**Canal directo.** El canal A de la figura 15-4, representado por el negocio de las grandes computadoras que sirven a cientos de usuarios (*mainframe computers*) de IBM, es directo. Las empresas que usan este tipo de canal tienen su propia fuerza de ventas y se encargan de todas las funciones del mismo. Este se utiliza cuando los compradores son grandes y están bien definidos, la actividad de venta requiere negociaciones extensas, los productos son de valor unitario alto y es indispensable la experiencia práctica en lo que respecta a instalación o uso.

**Canal indirecto.** Los canales B, C y D de la figura 15-4 son indirectos, con uno o más intermediarios para llegar a los usuarios industriales. En el canal B un **distribuidor industrial** realiza varias funciones del canal de marketing, incluidos la venta, el almacenamiento y la entrega de una línea completa de productos, así como el financiamiento. Los distribuidores industriales se asemejan en muchos aspectos a los mayoristas de los canales de consumidores. Caterpillar emplea distribuidores industriales para la venta de su equipo para la construcción y la minería en más de 200 países. Además de las ventas, sus distribuidores almacenan de 40 mil a 50 mil refacciones y dan servicio a los equipos con técnicos altamente capacitados.

En el canal C se agrega un segundo intermediario, el *agente o representante*, que es un vendedor independiente de los productores y representa a estos ante los usuarios industriales. Por ejemplo, Stake Fastener Company, productora de cierres industriales, tiene un agente que visita a los usuarios industriales en vez de contratar su propia fuerza de ventas.

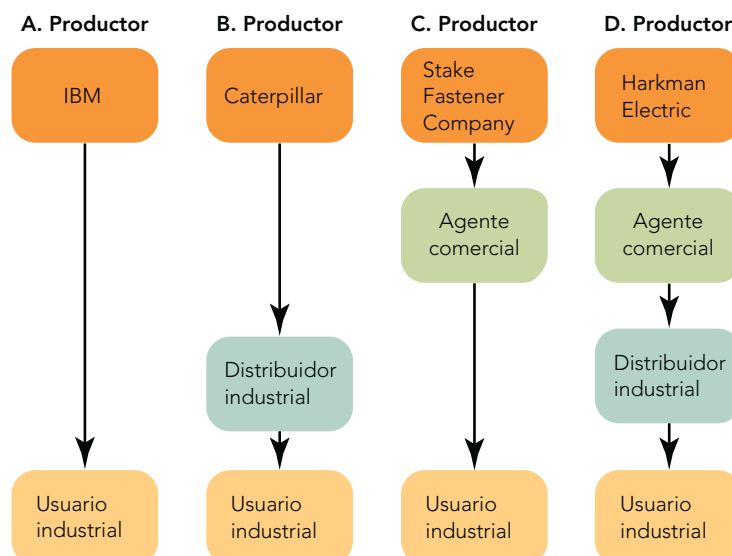
El canal D es el más largo e incluye tanto agentes como distribuidores. Por ejemplo, Harkman Electric, un productor de equipo eléctrico, usa agentes para visitar a los distribuidores, quienes venden a los usuarios industriales.

### Canales de marketing electrónicos

Los anteriores canales de marketing de bienes y servicios de consumo y empresariales no son la única forma de llegar al mercado. Los adelantos del comercio electrónico han abierto nuevas vías para llegar a los clientes y crear valor para ellos.

**FIGURA 15-4**

Los canales de marketing comunes para bienes y servicios de negocios difieren en el tipo y número de intermediarios.



La tecnología electrónica interactiva ha hecho posible los **canales de marketing electrónicos**, en los que se utiliza internet para hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el consumo o uso por parte de los consumidores o compradores organizacionales. Una característica única de estos canales es que combinan intermediarios electrónicos y convencionales a fin de crear utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión para los compradores.

En la [figura 15-5](#) se describen los canales de marketing electrónico de libros (Amazon.com), automóviles (Autobytel.com), reservaciones (Orbitz.com) y computadoras personales (Dell.com). ¿Acaso le sorprende que se parezca mucho a los canales de marketing convencionales? Una razón importante de la similitud radica en las funciones de canal detalladas en la figura 15-2. Los intermediarios electrónicos son capaces de efectuar, y llevan a cabo, funciones transaccionales y de facilitación de un modo eficaz y a un costo relativamente más bajo que los intermediarios ordinarios en virtud de la eficiencia hecha posible con la tecnología de la información. Sin embargo, los intermediarios electrónicos no pueden realizar las distintas tareas de la función de logística, en particular en el caso de productos como libros y automóviles. Esta función continúa en manos de los intermediarios comunes o del productor, como es evidente en el canal directo de Dell Inc.

Muchos servicios son susceptibles de distribución mediante los canales de marketing electrónicos, como los servicios de reservación de renta de autos que comercializa Alamo.com, los de valores bursátiles de Schwab.com y los de seguros de MetLife.com. Sin embargo, muchos otros, como los servicios de cuidados de la salud y reparación de automóviles, precisan de intermediarios convencionales.

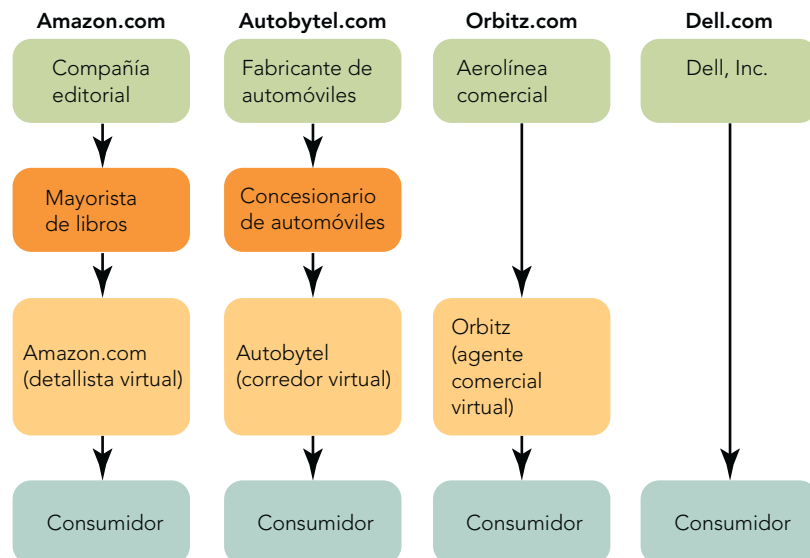
## Marketing directo y multicanal

Numerosas empresas también usan el marketing directo y el multicanal para llegar a los compradores. Los *canales de marketing directo* posibilitan que los consumidores adquieran productos mediante la interacción con diversos medios publicitarios, sin verse personalmente con un vendedor. Los canales de marketing directo incluyen los pedidos por correo, las ventas de correo directo, las ventas por catálogo, el telemarketing, los medios interactivos y las compras por televisión desde el hogar (por ejemplo, Home Shopping Network). Algunas compañías venden sus productos casi de manera exclusiva a través del marketing directo. Esta clase de empresas incluyen L. L. Bean (ropa) y Newegg.com (electrónica de consumo). Ciertos fabricantes, como Nestlé, además de los canales tradicionales de mayoristas y detallistas usan el marketing directo por catálogos y telemarketing para llegar a más compradores.

El **marketing multicanal** consiste en la *mezcla* de diferentes canales de comunicación y entrega que se *refuerzan mutuamente* en tanto que atraen, conservan y crean relaciones con consumidores que compran a los intermediarios tradicionales y en línea. El marketing multicanal busca integrar los canales electrónicos y directos de una compañía. Por ejemplo, en Eddie Bauer, son realizados todos los esfuerzos posibles para que la experiencia de compra para los clientes sea la misma en las tiendas al menudeo, a través del catálogo y en la página en

**FIGURA 15-5**

Los canales de marketing electrónico para el consumidor son muy parecidos a los que se utiliza para los bienes y servicios de consumo. Lea el texto para averiguar por qué.





Eddie Bauer participa en el marketing multicanal a través de sus 375 tiendas al menudeo y tiendas de fábrica en América del Norte, Japón y Alemania, su página en la web y su catálogo.

**Eddie Bauer**

[www.eddiebauer.com](http://www.eddiebauer.com)



internet. De acuerdo con un gerente de marketing de la compañía: “nosotros no distinguimos entre canales porque en todos ellos se ofrece Eddie Bauer a nuestros clientes”.<sup>2</sup>

El marketing multicanal también puede aprovechar las capacidades de los diversos canales que agregan valor. Por ejemplo, las tiendas detallistas pueden hacer uso de su presencia física si les permiten a los clientes recoger sus pedidos hechos en línea en una tienda cercana, o devolver o cambiar las compras que no hicieron en ella si así lo desean. Los catálogos son herramientas tanto para las compras en línea como para las que se realizan en la tienda. Las páginas de internet ayudan a los consumidores a hacer su elección antes de visitar una tienda. Staples ha aprovechado sus canales de tienda, catálogo y sitio en internet con resultados impresionantes. La empresa alcanza aproximadamente 10 mil millones de dólares en ventas al menudeo en línea cada año y es el segundo minorista por internet más grande de Estados Unidos.<sup>3</sup>

### Distribución dual y alianzas estratégicas de canal

En algunas situaciones los productores usan la **distribución dual** o **múltiple**, una medida mediante la cual llegan a diferentes compradores empleando dos o más tipos diferentes de canales para el mismo producto básico. Por ejemplo, GE vende directamente sus aparatos electrodomésticos grandes a constructores de casas y edificios de apartamentos, pero también usa cadenas detallistas, entre ellas los centros para el hogar Lowe's, para la venta a los consumidores. En ciertos casos, las compañías juntan canales múltiples con una estrategia de marcas múltiples (vea el capítulo 11). Ello tiene como fin evitar el canibalismo en la familia de marcas de la compañía y diferenciar los canales.

Por ejemplo, Hallmark vende sus tarjetas para toda ocasión de la marca Hallmark en sus propias tiendas y en tiendas departamentales selectas, en tanto que las de la marca Ambassador son vendidas en cadenas de tiendas de descuento y farmacias.

Una innovación reciente en los canales de marketing es el uso de las *alianzas estratégicas de canal*, en las que se usa el canal de marketing de una compañía para vender los productos de otra. Las áreas estratégicas se usan mucho en el marketing global, ya que la creación de relaciones de canales de marketing es costosa y requiere tiempo. Por ejemplo, General Mills y Nestlé tienen una importante alianza que abarca 130 mercados internacionales, desde México hasta China. Lea la sección “Temas de marketing” para que no se sorprenda cuando le sirvan en el desayuno el cereal Cheerios de Nestlé (y no de General Mills) si viaja fuera de Estados Unidos.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> “Eddie Bauer’s Banner Time of the Year”, *Advertising Age*, 1 de octubre de 2001, p. 55.

<sup>3</sup> *Internet Retailer Top 500 Guide*, Edición 2010. [www.internetretailer.com](http://www.internetretailer.com) (descargado el 10 de febrero de 2011).

<sup>4</sup> “Second-Largest Cereal Producer Turns 20, with Style”, General Mills Press Release, 13 de septiembre de 2010.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## Nestlé y General Mills: socios mundiales en cereales

¿Es usted capaz de pronunciar Nestlé Cheerios miel amandes? Millones de franceses inician sus actividades diarias con este equivalente europeo del producto Honey Nut Cheerios de General Mills, un hecho posible gracias a Cereal Partners Worldwide (CPW). CPW es una alianza estratégica de la industria alimentaria diseñada desde sus comienzos como una empresa global. Reúne las capacidades de manufactura y marketing de cereales de la compañía estadounidense General Mills con el poder de distribución mundial de Nestlé, con sede en Suiza.

Desde sus oficinas generales en Suiza, en 1991, CPW lanzó los cereales de General Mills con la marca Nestlé en Francia, Reino Unido, España y Portugal. En la actualidad, CPW compete en 130 mercados de todo el mundo.

De igual manera, la alianza estratégica General Mills-Nestlé aumentó la participación en el mercado mundial de cereales listos para comer de estas compañías, las cuales ya están calificadas como las dos empresas mejor administradas del orbe. Actualmente, CPW representa más de 25% de las ventas globales de cereales con alrededor de dos mil millones de dólares en ingresos al año.



QR 15-1  
Honey Nut  
Cheerios Ad



### Sistemas de marketing vertical

Los canales de marketing convencionales, descritos hasta este punto del capítulo, constituyen una red laxa de productores e intermediarios independientes que se unen para la distribución de bienes y servicios. Sin embargo, existen otras estructuras o diseños de canal cuyo propósito es mejorar la eficiencia en la ejecución de las funciones del canal y lograr una mayor eficacia del marketing. A estas estructuras se les denomina “sistemas de marketing vertical” y “sociedades de canal”. Los **sistemas de marketing vertical** son canales de marketing administrados de manera profesional y con una coordinación central, diseñados para lograr ahorros de canal y un impacto máximo de marketing.<sup>5</sup> En la [figura 15-6](#) se enumera los tipos principales de sistemas de marketing vertical, a saber, corporativo, contractual y administrado.

**Sistemas corporativos** La combinación de etapas sucesivas de producción y distribución en una sola entidad constituye un *sistema de marketing vertical corporativo*. A manera de ejemplo, un productor podría tener sus propios intermediarios en el nivel siguiente del canal. Esta práctica, llamada *integración hacia delante*, se ejemplifica con la corporación Ralph Lauren, que fabrica ropa y posee sus propias tiendas.

Otros ejemplos son Goodyear, Apple y Sherwin Williams. Por otro lado, un detallista podría tener sus propias instalaciones de manufactura, práctica llamada *integración hacia atrás*. Por ejemplo, la cadena de supermercados Kroger opera instalaciones de manufactura de todo tipo de productos, desde aspirinas hasta queso tipo *cottage*, que se venden con la marca Kroger. Tiffany & Co., la compañía de ventas al menudeo de joyería exclusiva, fabrica aproximadamente la mitad de sus artículos de joyería fina para venderlos en sus 230 tiendas y *boutiques* en todo el mundo.

Las compañías que pretenden reducir los costos de distribución y tener mayor control sobre las fuentes de insumos o sobre la reventa de sus productos buscan la integración hacia adelante y hacia atrás. Sin embargo, ambos tipos de integración aumentan la inversión de capital y los costos fijos de las compañías. Por ello, muchas empresas optan por los sistemas de marketing vertical contractuales para lograr la eficiencia de canal y la eficacia del marketing.

<sup>5</sup> Para una perspectiva general de los sistemas de marketing vertical, vea Lou Pelton, Martha Cooper, David Strutton y James R. Lumpkin, *Marketing Channels*, 3a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2005).

**FIGURA 15-6**

Hay tres tipos principales de sistemas de marketing vertical: corporativo, contractual y administrado. Los sistemas contractuales son los más populares por las razones que se explican en el texto.

**Sistemas contractuales** En un *sistema de marketing vertical contractual*, algunas compañías de producción y distribución independientes unen sus esfuerzos con base en un contrato para lograr ahorros funcionales e impacto de marketing mayores que los posibles si lo hicieran por separado. Los sistemas contractuales son los más usados de los tres tipos de sistemas de marketing vertical.

Por otra parte, existen tres variantes de sistemas contractuales. Las *cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas* incluyen a un mayorista, quien establece una relación contractual con pequeños detallistas independientes para estandarizar y coordinar las prácticas de compra, los programas de comercialización y las actividades de administración de inventarios. Mediante la organización de un gran número de detallistas independientes, es posible lograr ahorros de escala y descuentos por volumen para competir con las cadenas de tiendas. IGA y Ben Franklin, tiendas de mercancías de todas clases y artesanías, son ejemplos de este tipo de cadenas voluntarias. Las *cooperativas patrocinadas por detallistas* se forman cuando pequeños detallistas independientes constituyen una organización que opera instalaciones mayoristas a manera de cooperativa. Luego, los detallistas miembro concentran su poder de compra a través del mayorista y planifican en forma corporativa las actividades de promoción y precios. Entre los ejemplos de este tipo de cooperativas están Associated Grocers y Ace Hardware.

La variante más conocida de los sistemas contractuales es la concesión de **franquicias**, en las que una compañía matriz (la franquiciaria o franquiciadora) y otra empresa o individuo (el franquicionatario o franquiciado) celebran un contrato o convenio, el cual permite que el franquicionatario opere un cierto tipo de negocio al abrigo de un nombre establecido y según normas específicas.

Son cuatro los tipos de franquicias más usados. Los *sistemas de franquicias detallistas patrocinados por fabricantes* sobresalen en la industria automotriz, donde fabricantes como Ford concesionan la venta de sus vehículos a las distribuidoras, conforme diversas condiciones de ventas y servicio. Los *sistemas mayoristas patrocinados por los fabricantes* existen en la industria refresquera, donde Pepsi-Cola otorga licencias a mayoristas (embotelladoras). Estos adquieren el concentrado de Pepsi-Cola y, luego de agregarle agua y bióxido de carbono y embotellarlo, promueven y distribuyen el producto en supermercados y restaurantes. Los *sistemas de franquicias detallistas patrocinados por empresas de servicios* son los que brindan compañías que han creado un método único de prestación de un servicio y desean obtener una utilidad mediante la venta de franquicias a otras entidades o personas. Son ejemplos al respecto

Holiday Inn, Avis y McDonald's. Este tipo de franquicias existe cuando los franquiciarios otorgan licencias a individuos o empresas para que presten un servicio, utilizando el nombre de marca de aquellos y de acuerdo con lineamientos específicos. Snelling and Snelling Inc. (servicios de empleo) y H&R Block (servicios fiscales) son algunos ejemplos.

**Sistemas administrados** En comparación, los *sistemas de marketing vertical administrados* logran la coordinación en etapas sucesivas de la producción y distribución gracias al tamaño e influencia de un miembro del canal y no a través de la propiedad. La gran variedad de sus productos, que va desde pañales desechables hasta detergentes, permite a P&G lograr la cooperación de los supermercados en la exhibición, promoción y fijación de precio de sus productos. Walmart obtiene la cooperación de los fabricantes en lo concerniente a especificaciones de productos, niveles de precios y apoyo promocional, gracias a su posición como el detallista más grande del mundo.

### repaso de conceptos

3. ¿Cuál es la diferencia entre los canales directo e indirecto?
4. ¿Por qué los canales de los productos para empresas suelen ser más cortos que los de bienes de consumo?
5. ¿Cuál es la distinción principal entre un sistema corporativo y otro administrado de marketing vertical?

## ELECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CANAL

### OA3

Los canales de marketing no solo conectan a los productores con los compradores, sino que también son el medio por el que una compañía pone en práctica diversos elementos de su estrategia de marketing. Por consiguiente, la elección del canal de marketing es una decisión de importancia fundamental.

### Factores que afectan la elección y administración del canal de marketing

Los directivos de marketing toman en cuenta tres preguntas cuando eligen el canal de marketing y los intermediarios:

1. ¿Qué canales e intermediarios brindan la mejor cobertura del mercado meta o por alcanzar?
2. ¿Cuál canal y cuáles intermediarios satisfacen de manera óptima las necesidades de compra del mercado meta?
3. ¿Qué canales e intermediarios son los más rentables?

**Cobertura del mercado meta** Lograr la mejor cobertura del mercado meta requiere prestar atención a la densidad —es decir, el número de tiendas localizadas en un área geográfica particular— y el tipo de intermediarios que va a emplearse en el nivel detallista de la distribución. Existen tres grados de densidad de distribución: intensiva, exclusiva y selectiva.

**Distribución intensiva** significa que la empresa trata de colocar sus productos y servicios en tantos puntos de venta como sea posible. Por lo general, la distribución intensiva se escoge para los bienes o servicios de conveniencia, como caramelos, comida rápida, periódicos y bebidas gaseosas. Por ejemplo, el objetivo de distribución al menudeo de Coca-Cola es poner sus productos “al alcance de la mano que los desea”. VISA también distribuye intensivamente efectivo, sí, dinero en efectivo. Opera más de un 1.8 millones de cajeros automáticos en más de 200 países.

**Distribución exclusiva** es el extremo opuesto a la distribución intensiva, ya que una sola empresa detallista de un área geográfica específica vende los productos de la empresa. Este tipo de distribución habitualmente se elige para productos o servicios de especialidad, como automóviles, ciertos perfumes de mujer, ropa y accesorios para hombre y mujer, y yates. Gucci, una de las principales compañías de artículos de lujo en el mundo, usa la distribución exclusiva en la comercialización de sus marcas Yves St. Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Opium y Gucci.

Los distribuidores minoristas e industriales prefieren la distribución exclusiva por dos razones. Primera, limita la competencia cercana por un producto idéntico. Segundo, proporciona un punto de diferencia a un minorista o distribuidor. Por ejemplo, el minorista de lujo Saks Inc. busca líneas de producto exclusivos para sus tiendas. Según el CEO de la empresa, “es



# Actividades en línea

## Visite una tienda Apple para saber a qué se debe todo el alboroto

¿Le interesa visitar una tienda de Apple para saber a qué se debe que haya tanta emoción? ¿Hay alguna de sus 325 tiendas cerca de usted? Si su respuesta es sí a la primera pregunta y no a la segunda, entonces entre en la página [www.infoapplestore.com/db](http://www.infoapplestore.com/db). Ahí encontrará fotografías de los exteriores y los interiores de diversas tiendas Apple. Si le interesa saber si se tiene pensado abrir una tienda Apple en su área, visite este sitio para encontrar los anuncios de las grandes aperturas.



obligatorio para nosotros ser no solo un lugar donde pueda comprar las grandes marcas. Esas marcas son esenciales —los Chanel, los Prada, los Gucci—, pero incluso con ellas, necesitamos encontrar cosas únicas para nosotros”.<sup>6</sup>

**Distribución selectiva** se ubica entre estos dos extremos descritos, y significa que una empresa elige unas cuantas compañías detallistas de un área geográfica específica para la venta de sus productos. Esta variante une algunos beneficios de la cobertura de mercado de la distribución intensiva con el control sobre la reventa evidente en la distribución exclusiva. Por ejemplo, Dell, Inc. eligió una distribución selectiva cuando decidió vender sus productos a través de minoristas en Estados Unidos junto con su canal directo.<sup>7</sup> Según Michael Dell, CEO de la empresa, “hay numerosos minoristas que dijeron ‘venta a través de nosotros’, pero no quisimos estar en todos lados”. La empresa ahora vende una variedad limitada de sus productos en Walmart, Sam’s Club, Best Buy y Staples, un minorista de productos para oficina. La decisión de Dell fue congruente con sus tendencias actuales. Hoy en día, la distribución selectiva es la forma más común de intensidad de distribución.

**Requisitos del comprador** Una segunda consideración en la elección del canal es tener acceso a canales e intermediarios que satisfagan por lo menos algunos de los intereses que es posible que los compradores quieran hacer realidad cuando adquieren los bienes o servicios de una empresa. Estos intereses se clasifican en cuatro categorías: 1) información, 2) conveniencia, 3) variedad y 4) servicios pre y posventa. Cada una se refiere a la experiencia del cliente.

La *información* es un requisito importante cuando los compradores tienen conocimientos limitados o si necesitan datos específicos acerca de un producto o servicio. Los intermediarios elegidos adecuadamente se comunican con los compradores a través de los exhibidores en las tiendas, las demostraciones y las ventas personales. Algunos fabricantes de computadoras personales, como Apple, han abierto sus propias tiendas detallistas con personal muy capacitado para informar al comprador sobre la forma en la que sus productos satisfacen mejor las necesidades de cada cliente. Visite el sitio web de la sección “Actividades en línea” para saber más acerca de las tiendas de Apple.

La *conveniencia* tiene significados diversos para los compradores, como la proximidad o el tiempo de traslado hasta el establecimiento detallista. Por ejemplo, la cadena 7-Eleven, con más de 36 mil tiendas en todo el mundo, muchas de las cuales permanecen abiertas las 24 horas del día, satisface este interés de los compradores. Las compañías de bocadillos y caramelos se benefician al ganar espacio de exhibición en esas tiendas. En el caso de otros consumidores, la conveniencia significa tiempo y problemas mínimos. Jiffy Lube, que se compromete a cambiar rápidamente el aceite y los filtros a los motores de los automóviles, apela a este aspecto de la conveniencia. Entre las personas que efectúan sus compras por internet, conveniencia significa que los sitios web sean de fácil localización y navegación, y las imágenes, de descarga rápida. Una idea muy común de los creadores de sitios web es la “regla de los ocho segundos”: los consumidores abandonan sus intentos de entrar en un sitio web o de navegar por él si el tiempo de descarga es mayor que ocho segundos.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> “Saks to Add Exclusive Lines”, *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2010, p. B2.

<sup>7</sup> “Dell Treads Carefully into Selling PCs in Stores”, *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 2008, p. B1.

<sup>8</sup> Rafi A. Mohammed, Robert J. Fisher, Bernard J. Jaworski y Gordon J. Paddison, *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy*, 2a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004).



¿Qué necesidades de compra satisfacen Jiffy Lube y PETCO? Lea el texto para conocerlas.

La *variedad* refleja el interés de los consumidores por contar con productos distintos y complementarios entre los cuales elegir. La variedad se manifiesta en la diversidad de productos y marcas vendidos por los intermediarios, lo cual hace que aumente el atractivo de estos productos y de estas marcas para los compradores. De este modo, los fabricantes de alimentos y accesorios para mascotas buscan la distribución a través de supertiendas como PETCO y PetSmart, que cuentan con una amplia gama de productos para mascotas.

Los *servicios pre y posventa* que brindan los intermediarios son un requisito de compra importante en el caso de productos como los aparatos electrodomésticos que requieren entrega, instalación y crédito. Por lo tanto, compañías como Whirlpool buscan intermediarios que brinden esos servicios.

**Rentabilidad** El tercer factor que se considera en el diseño del canal es la rentabilidad, la cual depende del margen (ingresos menos costos) que obtiene cada miembro del canal y este como un todo. Los costos del canal son la dimensión crítica de la rentabilidad. Estos costos abarcan los gastos de distribución, publicidad y venta relacionados con los diferentes tipos de canales de marketing. La medida en la que los miembros del canal comparten esos costos determina los márgenes que reciben cada uno de los miembros y el canal en su conjunto.

Las empresas acostumbran supervisar el desempeño de sus canales de marketing. Lea la sección “Uso de tableros de control de marketing” para saber de qué manera la compañía Charlesburg Furniture considera el desempeño en lo que respecta a ventas y rentabilidad de sus canales de marketing.

## Relaciones en los canales: conflictos y cooperación

Desafortunadamente, como los canales consisten en personas y compañías independientes, siempre existe la posibilidad de desacuerdos respecto a quién realiza una función particular del canal, cómo se distribuye la utilidad, quién suministrará determinados bienes y servicios, y quién toma las decisiones críticas del canal. Esos conflictos deben enfrentarse.

**Fuentes de conflictos en los canales de marketing** Los **conflictos de canal** surgen cuando un miembro del canal piensa que otro se comporta de una manera que le impide lograr sus objetivos. Son dos los tipos de conflictos en los canales de marketing: verticales y horizontales.

Los *conflictos verticales* se generan entre diferentes niveles de un canal de marketing; por ejemplo, entre un fabricante y un mayorista o detallista, o entre un mayorista y un detallista. Las fuentes más comunes de conflictos verticales son tres.<sup>9</sup> Primera, el conflicto se presenta cuando un miembro del canal pasa por alto a otro miembro y compra o vende directamente los productos, práctica llamada **desintermediación**. Lo anterior sucedió cuando American

<sup>9</sup> “American Airlines Yanks its Flights off Travel Sites”, [www.USAtoday.com](http://www.USAtoday.com), 23 de diciembre de 2010; Ethan Smith, “Why a Grand Plan to Cut CD Prices Went off the Track”, *The Wall Street Journal*, 4 de junio de 2004, pp. A1, A6; “Feud with Seller Hurts Nike Sales, Shares”, *Dallas Morning News*, 28 de junio de 2003, p. 30.



# Uso de tableros de control de marketing

## Ventas y utilidades de canal de Charlesburg Furniture

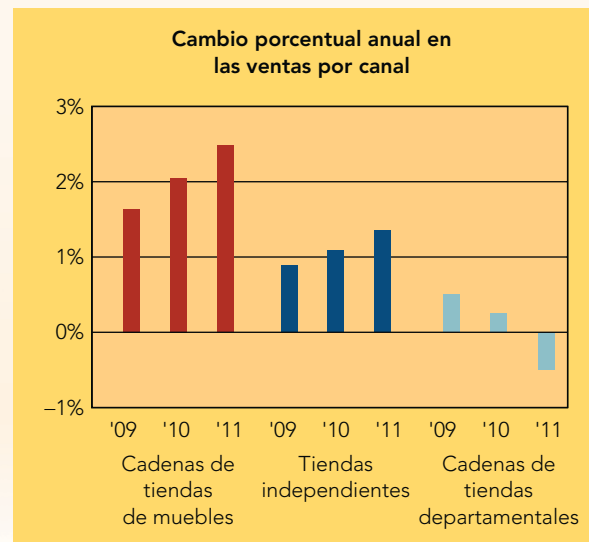
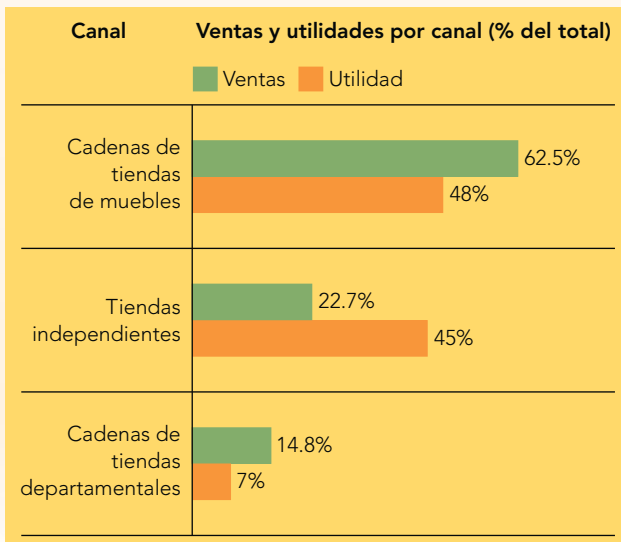
Charlesburg Furniture es uno de los mil fabricantes de muebles de madera en Estados Unidos. La empresa vende sus muebles a través de cadenas de tiendas de muebles, tiendas independientes y cadenas de tiendas departamentales del sur del territorio. La compañía tradicionalmente ha asignado sus fondos de marketing a la publicidad cooperativa, a los escaparates en las tiendas y al apoyo a las ventas al menudeo, basándose en las ventas en dólares por canal.

**Su reto** Como vicepresidente de ventas y comercialización de Charlesburg Furniture, se le ha pedido que revise las ventas y utilidades de la empresa en sus tres canales y que recomiende una línea de acción o estrategia. La pregunta que surge es: ¿debe la empresa continuar asignando sus fondos de marketing con base en las ventas o utilidades en dólares por canal?

**Sus descubrimientos** Charlesburg Furniture rastrea las ventas y las utilidades obtenidas por canal (y por cliente individual), así como las tendencias de ventas en su tablero de marketing. Esta información se muestra en seguida.

Se hacen evidentes varios descubrimientos. Las cadenas de tiendas de muebles y las tiendas independientes representan 85.2% de las ventas de Charlesburg Furniture y 93% de las utilidades de la empresa. Estos dos canales también muestran crecimiento, como lo señala el cambio en el porcentaje anual de ventas. En comparación, el crecimiento en el porcentaje anual de ventas de las cadenas de tiendas departamentales se ha reducido y registra un crecimiento negativo en 2011. Este canal representa 14.8% de las ventas de la empresa y 7% de las utilidades de esta.

**Sus acciones** Charlesburg Furniture debe considerar el abandono de la práctica de asignar fondos de marketing basándose únicamente en el volumen de ventas del canal. La importancia de las tiendas independientes de muebles para la rentabilidad de Charlesburgh justifica un gasto más grande, en particular dada la tendencia favorable de ventas de este canal. Sin embargo, duplicar la asignación porcentual para los fondos de marketing de este canal podría ser muy extremo. Charlesburg Furniture también podría considerar como un canal de marketing la función a largo plazo de las cadenas de tiendas departamentales.



Airlines decidió interrumpir su relación con Orbitz y Expedia, dos páginas web de viajes y venta de pasajes, y vender directamente a través de AA Direct Connect. Segunda, el conflicto surge por el desacuerdo respecto a la distribución de los márgenes de utilidad entre los miembros del canal. Ese fue el caso cuando la compañía de música más grande del mundo, Universal Music Group, adoptó una política de fijación de precios para los CD que recortó los márgenes de utilidad de los vendedores de música de especialidad al menudeo. Una tercera situación de conflicto aparece cuando el fabricante piensa que los mayoristas o los detallistas no brindan la atención adecuada a sus productos. Por ejemplo, Nike dejó de enviar a Foot Locker zapatos tenis muy populares, como el Nike Shox NZ, en respuesta a la decisión del vendedor de darle más espacio en los estantes a los zapatos que costaran menos de 120 dólares.



Los conflictos de canal a veces son visibles para los consumidores. Lea el texto para saber qué provocó la hostilidad de los distribuidores independientes de llantas Goodyear.

Los *conflictos horizontales* tienen lugar entre intermediarios del mismo nivel de un canal de marketing, como serían dos o más detallistas (Target y Kmart), o dos o más mayoristas, que manejan las marcas de un mismo fabricante. Son dos las fuentes comunes de conflictos horizontales.<sup>10</sup> En la primera, el conflicto nace cuando un fabricante aumenta su cobertura de distribución en un área geográfica. Por ejemplo, una distribuidora Buick de Chicago podría quejarse ante General Motors si se instala otra distribuidora franquiciada muy cerca de su área de distribución. En la segunda forma, la distribución doble genera conflictos cuando tipos distintos de detallistas venden las mismas marcas. Por ejemplo, los distribuidores de las llantas Goodyear se enfurecieron cuando la Goodyear Tire Company decidió vender sus marcas a través de Sears, Walmart y Sam's Club. Muchos se cambiaron a los fabricantes de llantas de los competidores.

### Cómo garantizar la cooperación en los canales de marketing

Los conflictos tienen efectos destructivos en el funcionamiento de los canales de marketing, de modo que es necesario asegurar la cooperación entre los miembros del canal. Una forma consiste en nombrar

un *capitán de canal*, el cual es un miembro del canal que coordina, dirige y apoya a otros miembros. El capitán puede ser un productor, mayorista o detallista. P&G funge como tal en virtud de su fuerza entre los consumidores con marcas como Crest, Tide y Pampers. Por lo tanto, puede establecer políticas o condiciones que acatan las cadenas de supermercados. McKesson, un mayorista de medicamentos, es un capitán de canal porque coordina y apoya el flujo de productos de los pequeños fabricantes de medicamentos a farmacias y hospitales de todo Estados Unidos. Walmart también funge como capitán de canal por su fuerte imagen entre los consumidores, el número de sus sucursales y su volumen de compra.

Una compañía se convierte en capitán de canal por ser un miembro del canal que cuenta con la capacidad para influir en el comportamiento de otros miembros. Esa influencia puede asumir cuatro formas. En primer término, la influencia económica se deriva de la capacidad de la empresa para retribuir a otros miembros en virtud de su posición financiera sólida o de su fuerza entre los consumidores. Microsoft Corporation y Walmart ejercen este tipo de influencia. El conocimiento constituye una segunda fuente de influencia en los miembros del canal. Por ejemplo, American Hospital Supply ayuda a sus clientes (hospitales) en la administración de inventarios y a hacer más eficiente el procesamiento de pedidos de centenares de insumos médicos. En tercer lugar, la identificación con un miembro particular del canal hace que este adquiera influencia. Por ejemplo, los detallistas podrían competir por la distribución de los productos de la línea Ralph Lauren, y los fabricantes de ropa, por la venta de sus productos en tiendas como Neiman Marcus, Nordstrom o Bloomingdale's. En ambos casos, el deseo de llegar a ser identificado con un miembro del canal hace que este adquiera influencia. Por último, la influencia se deriva del derecho legítimo que posee un miembro del canal de dirigir el comportamiento de otros miembros. Esta situación se presenta en sistemas contractuales de marketing vertical, en los que el cesionario puede, conforme a la ley, determinar la forma en la que deben comportarse los concesionarios.

**Consideraciones legales** Los conflictos en los canales de marketing comúnmente se resuelven mediante la negociación o con el ejercicio de la influencia que tengan los miembros del canal. En ocasiones, los conflictos dan origen a acciones jurídicas. Por lo tanto, es importante el conocimiento de las restricciones legales que afectan a las estrategias y prácticas de los canales. Algunas de esas restricciones se describieron en el capítulo 14, a saber, la fijación vertical de precios y la discriminación de precios. Sin embargo, otras consideraciones legales propias de los canales de marketing merecen atención.<sup>11</sup>

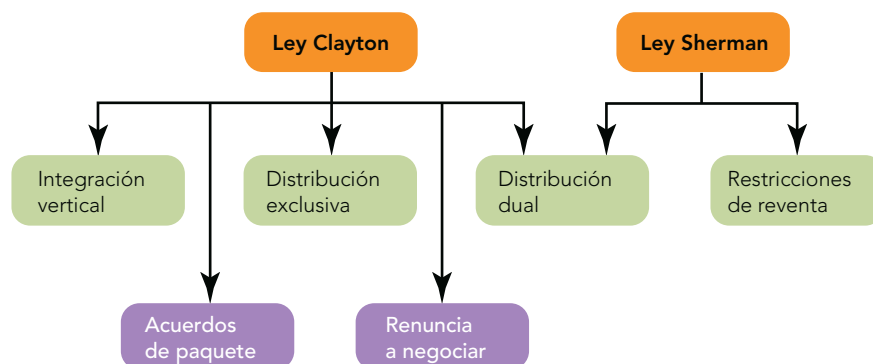
<sup>10</sup> Para un análisis profundo de la influencia y el poder del canal, vea Anne T. Cougland, Erin Anderson, Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, caps. 6 y 7.7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).

<sup>11</sup> Para un tratamiento contemporáneo y exhaustivo de temas legales relacionados con los canales de marketing, vea *Antitrust Law and Economics of Product Distribution* (Chicago: American Bar Association, 2006).



**FIGURA 15-7**

Las restricciones legales afectan las estrategias y prácticas de los canales de marketing. La ley Clayton y la ley Sherman limitan estrategias y prácticas específicas.



En general, los proveedores pueden elegir a las personas u organizaciones de su preferencia como intermediarios del canal y rehusarse a aceptar la participación de otras. Sin embargo, en la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio Estados Unidos) y el Departamento de Justicia vigilan las prácticas de los canales de marketing que restringen la competencia, crean monopolios o constituyen en alguna otra forma métodos injustos de competencia, de conformidad con las leyes *Sherman* (1890) y *Clayton* (1914). Son seis las prácticas que han recibido más atención (figura 15-7).

*Distribución doble*, si bien no es ilegal, puede considerarse como anticompetitiva en algunas circunstancias. La situación más común es que un fabricante distribuya sus productos a través de su propio canal integrado verticalmente, en competencia directa con mayoristas y detallistas independientes que también venden los productos de ese fabricante. Si el comportamiento del fabricante se considera como un intento de reducir la competencia mediante la eliminación de los mayoristas o los detallistas, entonces esa acción violaría las dos leyes mencionadas.

La *integración vertical* se conceptúa de la misma manera. Aunque tampoco es ilegal, en ocasiones está sujeta a acciones jurídicas de conformidad con la *ley Clayton* si es probable que disminuya la competencia o fomente los monopolios.

La *ley Clayton* proscribe específicamente la distribución exclusiva y los acuerdos de paquete cuando reducen la competencia o crean monopolios. La *distribución exclusiva* tiene lugar si un proveedor pide a los miembros del canal que solo vendan los productos de aquel, o si impide que los distribuidores vendan productos que son competidores directos de los suyos. Los *acuerdos de paquete* ocurren cuando un proveedor obliga a un distribuidor a adquirir ciertos productos para venderle otros. Este tipo de arreglos son frecuentes en las franquicias. Resultan ilegales si el segundo producto puede adquirirse a un valor de mercado razonable de otros proveedores y si cumple los estándares de calidad especificados por el franquiciatario o franquiciador. La compra forzada de una línea completa es una clase particular de arreglo de paquete. Esta práctica consiste en que el proveedor obliga a un miembro del canal a comercializar la línea completa de productos del primero para venderle un producto específico de esa línea.

Aunque los proveedores tienen el derecho legal de elegir a sus intermediarios para el manejo y la venta de sus productos, la *renuencia a la distribución* con miembros existentes del canal podría ser ilegal según la *ley Clayton*. Las *restricciones de reventa* son los intentos de los proveedores por estipular a quiénes y en cuáles áreas geográficas o territorios específicos pueden vender los distribuidores los productos del proveedor. Este tipo de prácticas ha sido objeto de acción judicial basándose en la *ley Sherman*. Sin embargo, actualmente los tribunales aplican la “regla de la razón” en tales casos, y consideran si ese tipo de restricciones provoca un “efecto económico comprobable”.

### repaso de conceptos

- ¿Cuáles son las tres preguntas que consideran los directivos de marketing en la elección de un canal de marketing y de los intermediarios?
- ¿Cuáles son los tres grados de densidad de distribución?
- ¿Qué significa *distribución exclusiva*?

Un canal de marketing se basa en la logística a fin de que los productos estén disponibles para los consumidores y usuarios industriales, aspecto que se resaltó en el capítulo previo. La **logística** consiste en actividades centradas en lograr que la cantidad idónea de los productos adecuados esté disponible en el sitio y momento apropiados al menor costo posible. La ejecución de estas actividades es la **administración de la logística**; es decir, la práctica de organizar el *flujo rentable* de materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información correspondiente desde el punto de origen hasta el de consumo para satisfacer las *necesidades de los clientes*.

Deben enfatizarse tres elementos de esta definición. En primer lugar, la logística concierne a las decisiones necesarias para que un producto pase de la fuente de materias primas a la etapa de consumo, es decir, el *flujo* del producto. En segundo término, tales decisiones deben tomarse de manera *rentable*. Aunque es importante reducir los costos logísticos, existe un límite, que es el tercer punto por resaltar. Una empresa ha de disminuir sus costos logísticos siempre y cuando pueda brindar *al cliente* el *servicio* que este espera, lo cual significa la satisfacción de sus necesidades. La función de los administradores es que las necesidades de los clientes se satisfagan de la manera más rentable. Cuando esto se hace de manera apropiada, los resultados pueden ser espectaculares. En este punto, P&G es un caso. Esta empresa se propuso satisfacer con mayor eficacia las necesidades de sus consumidores mediante relaciones de colaboración y sociedad con sus proveedores y revendedores, de modo que los productos específicos llegaran a los estantes de las tiendas en el momento apropiado y a precios más bajos. El esfuerzo se consideró exitoso cuando, durante un periodo de 18 meses, los clientes detallistas de la empresa obtuvieron ahorros de 65 millones de dólares en costos logísticos, al mismo tiempo que mejoraba el servicio a los clientes.<sup>12</sup>

La experiencia de P&G no es un incidente aislado. Las empresas ahora reconocen que hacer llegar los artículos correctos, necesarios para el consumo o producción al lugar adecuado y en el momento preciso, así como con las condiciones y el precio correctos, a menudo va más allá de sus capacidades individuales y de control. De hecho, es necesario colaborar, coordinar y compartir información con los fabricantes, proveedores y distribuidores para crear un flujo continuo de productos y servicios hacia los consumidores. Esta perspectiva se representa en el concepto de una cadena de suministro y en la práctica de la administración de la cadena de suministro.

## Cadenas de suministro frente a canales de marketing

Una **cadena de suministro** es una secuencia de empresas que realizan las actividades necesarias para crear y distribuir bienes o servicios a los consumidores o usuarios industriales. Difiere de un canal de marketing en lo que respecta a sus miembros. Una cadena de suministro incluye proveedores de materias primas para el fabricante, al igual que mayoristas y detallistas que revenden los productos terminados al consumidor final. El proceso administrativo también es distinto.

La *administración de la cadena de suministro* consiste en integrar y organizar la información y las actividades logísticas *a través de las empresas* de la cadena, a fin de crear y entregar bienes y servicios que brinden valor a los consumidores. La relación entre los canales de marketing, la administración de la logística y la administración de la cadena de suministro se muestra en la [figura 15-8](#). Una característica importante de la administración de la cadena de suministro es su aplicación de la tecnología de la información moderna, gracias a la cual las empresas comparten y operan sistemas de procesamiento de pedidos, programan el transporte y administran inventarios e instalaciones.

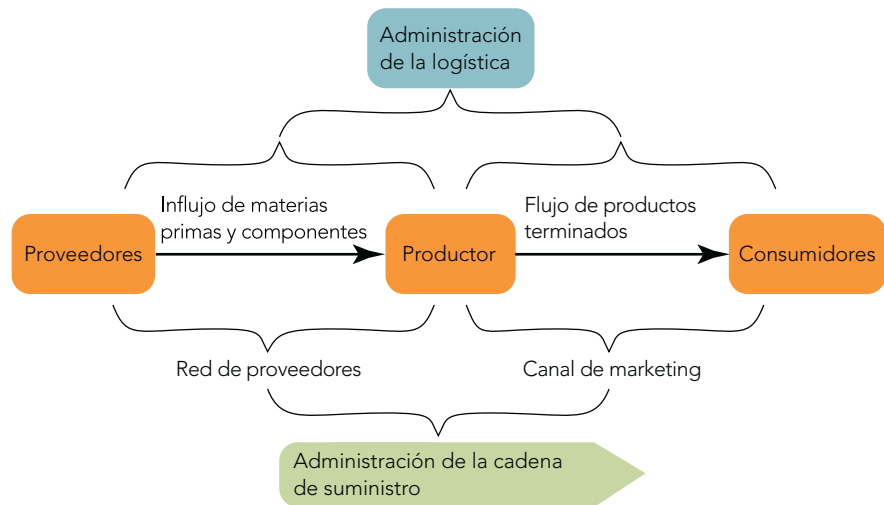
## Abastecimiento de materiales, ensamble y entrega de un automóvil nuevo: la cadena de suministro automotriz

Todas las empresas son parte de una o más cadenas de suministro. En esencia, una de estas cadenas es una secuencia de proveedores y clientes donde cada cliente es, a su vez, proveedor de otro cliente, hasta que se tiene un producto terminado que llega al consumidor final.

<sup>12</sup> David Simchi-Levi, Philip Kaminsky y Edith Simchi-Levi, *Designing and Managing the Supply Chain*, 4a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Gill/Irwin, 2011).

**FIGURA 15-8**

Relación entre la administración de la logística y la de la cadena de suministro con las redes del proveedor y los canales de marketing.

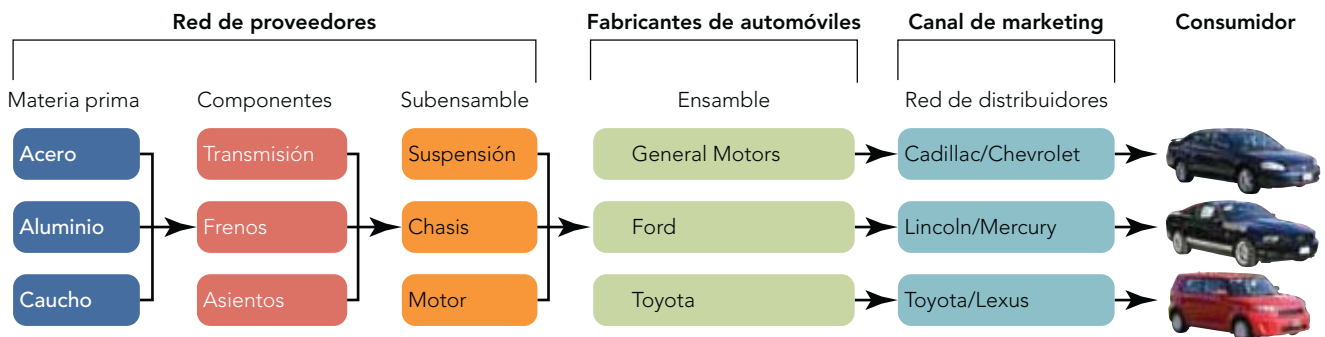


Incluso un diagrama simplificado de la cadena de suministro en las fábricas automotrices, que se ilustra en la [figura 15-9](#), muestra la complejidad de la cadena.<sup>13</sup> Una red de suministro de un fabricante automotriz incluye miles de empresas para proporcionar los dos mil componentes funcionales, las 30 mil refacciones y los 10 millones de líneas de código de software en un automóvil típico. Proveen artículos como materias primas, entre ellas acero y caucho; componentes, como las transmisiones, neumáticos, frenos y asientos, y sistemas como los de suspensión y chasis para una conducción cómoda y estable. Coordinar y programar el flujo de materiales y componentes hasta su montaje en automóviles terminados es una tarea de las fábricas que depende mucho de actividades logísticas, como transporte, procesamiento de pedidos, control de inventarios, manejo de materiales y tecnología de la información. Un vínculo central es el administrador de la cadena de suministro de la armadora, encargado de traducir las necesidades de los clientes en pedidos y de organizar las fechas de entrega y condiciones financieras para las distribuidoras de vehículos automotores.

Los aspectos logísticos del canal de marketing automovilístico también son parte integral de la cadena de suministro. Entre sus responsabilidades más destacadas está el transporte (que abarca la elección y supervisión de transportistas externos: empresas camioneras, de aviación, ferrocarrileras y navieras, que llevan partes y vehículos a los distribuidores), la operación de los centros de distribución, la administración de los inventarios de productos terminados y el procesamiento de los pedidos de venta. Asimismo, los administradores de la cadena de suministro desempeñan una función importante en el canal de marketing. Colaboran con las extensas redes distribuidoras de automóviles para que esté disponible la mezcla adecuada de vehículos en ellas. Por añadidura, se cercioran de que se cuente con las refacciones necesarias para que las distribuidoras puedan satisfacer las necesidades de mantenimiento y reparación de los consumidores. Todo ello se realiza con ayuda de la tecnología de la información que vincula toda la cadena de suministro automotriz. ¿Qué efectos tiene todo ello en el costo? Se calcula que los costos logísticos representan, en promedio, entre 25 y 30% del precio de venta de un automóvil nuevo.

**FIGURA 15-9**

La cadena de suministro automotriz incluye miles de empresas que proveen los elementos funcionales, los códigos de software y las partes que componen un automóvil típico.



<sup>13</sup> *The Smarter Supply Chain of the Future: Industry Edition* (Somer, NY: IBM Corporation, 2009); John Paul MacDuffie y Takahiro Fujimoto, "Why Dinosaurs Will Keep Ruling the Automobile Industry", *Harvard Business Review*, junio de 2010, pp. 23-25.

# Temas de marketing > > > > > valor para el cliente

## La cadena de suministro integrada de IBM, una solución total para sus clientes

IBM es una de las historias de éxito en los negocios del mundo por su capacidad de reinventarse para satisfacer las cambiantes necesidades del cliente en un mercado global dinámico. La transformación de la cadena de suministro de la empresa es un caso en cuestión.

IBM se propuso construir una única cadena de suministro integrada que manejara el abastecimiento de materias primas, la manufactura, la logística, el soporte al cliente, la entrada de pedidos y la satisfacción del cliente en toda la empresa, algo que nunca antes había hecho. ¿Por qué IBM debe aceptar esta tarea? Samuel J. Palmisano, director general de la empresa, dice: "Usted no puede esperar mejorar en la industria de la TI si es una empresa de alto costo y movimientos lentos. La cadena de suministro constituye uno de los nuevos campos de batalla de la competencia. Estamos comprometidos con ser el jugador más eficiente y productivo de nuestra industria".



La tarea no resultó sencilla. Con fábricas en 10 países, IBM compra dos mil millones de partes al año a 33 mil proveedores, ofrece 78 mil productos en tres millones de variaciones posibles, mueve más de mil millones de kilogramos de máquinas y partes al año, procesa 1.7 millones de pedidos de clientes cada año tan solo en América del Norte y opera en 150 países. Sin embargo, con una eficiencia sorprendente, IBM reestructuró por completo su cadena de suministro, desde la canalización de las materias primas hasta el soporte técnico posterior a la venta.

En la actualidad, IBM se encuentra en una posición única para configurar y entregar una mezcla a la medida de hardware, software y servicio a fin de proporcionarles una solución total a sus clientes. ¡No es sorprendente que hoy la cadena integrada de suministro de IBM sea calificada como una de las mejores del mundo!

QR 15-2  
IBM Video



### Administración de la cadena de suministro y estrategia de marketing

El ejemplo de la cadena de suministro automotriz muestra la integración y la organización de las actividades de información y logística entre las empresas para crear y entregar un vehículo al consumidor. En dicho ejemplo falta el vínculo entre la cadena de suministro de una empresa específica y su estrategia de marketing. Así como las diversas empresas tienen estrategias de marketing diferentes, también administran de distintas formas su cadena de suministro. De manera específica, los objetivos que se pretende lograr con la estrategia de marketing de una empresa determinan si necesita una cadena de suministro con más capacidad de respuesta, o más eficiente, para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

**Alineación de la cadena de suministro con la estrategia de marketing** Existen diversas configuraciones de la cadena de suministro, cada una diseñada para tareas distintas. Actualmente, los mercadólogos reconocen que la elección de una cadena de suministro se deriva de una estrategia de marketing muy bien definida y que abarca tres pasos:<sup>14</sup>

1. *Entender al cliente.* Al efecto, las empresas deben identificar las necesidades del segmento de clientes que atienden. Estas, como el deseo de un precio bajo o de una conveniencia de compra, ayudan a que la empresa defina la importancia relativa de ser eficaz y de tener capacidad de respuesta en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
2. *Entender la cadena de suministro.* La empresa también debe entender para qué está diseñada la cadena de suministro. Esta puede variar desde una que se centra en responder a las necesidades y demandas de los clientes hasta otra que ponga de relieve la eficacia, con el objetivo de proveer bienes al costo más bajo posible.
3. *Armonizar la cadena de suministro con la estrategia de marketing.* Por último, la empresa debe verificar que lo logrado con la cadena de suministro sea compatible con las necesidades de sus clientes previstos y con su estrategia de marketing. Si se carece de correspondencia entre lo que ejecuta de manera óptima la cadena y la estrategia de marketing de la empresa, esta tendrá que rediseñar la cadena de suministro para que apoye la estrategia de marketing, o bien modificar esta última. En la sección "Temas de marketing" de este capítulo, usted puede saber cómo rediseñó IBM por completo su cadena de suministro para apoyar su estrategia de marketing.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Las partes principales de este análisis se basan en Sunil Chopra y Peter Meindl, *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*, caps. 1-3, 4a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review*, octubre de 2004, pp. 102-112.

<sup>15</sup> Jessi Hempel, "IBM's Super Second Act", *Fortune*, 21 de marzo de 2011, pp. 115 ff; Kevin O'Marah, "The AMR Supply Chain Top 25 for 2010", Gartner, Inc., junio de 2010; Thomas A. Foster, "Word's Best-Run Supply Chains Stay on Top Regardless of the Competition", *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, febrero de 2006, pp. 27-41.





¿Cómo se aplican estos pasos y cómo se integran las consideraciones de eficacia y capacidad de respuesta a la cadena de suministro? A continuación se analiza en forma breve la manera en la que dos líderes del mercado, Dell y Walmart, han armonizado su cadena de suministro y su estrategia de marketing.<sup>16</sup>

### **Dell Computer Corporation: una cadena de suministro con capacidad de respuesta**

La estrategia de marketing de Dell se centra en los clientes que desean tener el equipo de cómputo personal más moderno y personalizado que se ajuste a sus necesidades. Estos clientes también están dispuestos a: 1) esperar pocos días para la entrega de su computadora personal sobre pedido, en vez de elegir un modelo estándar en un establecimiento detallista, y 2) pagar un precio razonable, si bien no el más bajo del mercado. En virtud de las características del segmento de clientes de la empresa, esta tiene la opción de adoptar una cadena de suministro eficaz o una con capacidad de respuesta.

En la primera se usarían medios de transporte baratos y lentos, se enfatizarían las economías de escala de su proceso de producción, al reducir la variedad de configuraciones que se ofrecen, y se limitarían las instalaciones de montaje y almacenaje a un sitio. Si Dell optara solo por la eficacia en su cadena de suministro, sería difícil satisfacer el deseo que sus clientes tienen de una entrega rápida y una amplia variedad de productos personalizados confinados en sus oficinas centrales en Austin, Texas.

En vez de ello, Dell se decidió por una cadena de suministro con capacidad de respuesta. En esta utiliza transportación rápida y costosa para la recepción de componentes de sus proveedores y para la entrega de los productos terminados a sus clientes. La empresa logra variedad de productos y eficacia de manufactura con el diseño de plataformas comunes a los diversos productos y el uso de componentes también comunes. Por añadidura, ha invertido mucho en tecnología de la información para enlazarse con sus proveedores y clientes.

**Walmart: una cadena de suministro eficaz** A continuación se analiza el caso de Walmart. Su estrategia de marketing consiste en ser un detallista fiable y de una amplia variedad de bienes de consumo masivo a precios bajos. Tal estrategia favorece una cadena de suministro eficaz diseñada para entregar productos a 200 millones de consumidores al menor costo posible. La eficacia se logra de diversas formas. Por ejemplo, Walmart tiene inventarios relativamente bajos, en su mayor parte disponibles para la venta en sus tiendas, y no empujándose en sus almacenes. Los bajos niveles de existencias se derivan del uso innovador que Walmart hace del *cross-docking* (práctica que consiste en descargar los productos de los proveedores, clasificarlos para las diversas tiendas y cargarlos pronto en sus camiones para el envío a una tienda específica). Los productos no se almacenan, excepto por algunas horas o, a lo sumo, un día. Esta práctica permite que Walmart opere pocos centros de distribución para dar servicio a su amplia red de tiendas Walmart, Supercenters, mercados vecinales o Sam's

Club, y contribuye a su eficacia. Por otra parte, la empresa cuenta con su propia flota de camiones para proveer sus tiendas. Aunque ello aumenta la inversión, se obtienen beneficios de la capacidad de respuesta que en este caso justifican el costo.

Además, Walmart ha invertido mucho más que sus competidores en tecnología de la información para operar su cadena de suministro. La empresa alimenta la información sobre necesidades y demanda de los clientes de sus tiendas a los proveedores, los cuales fabrican para la empresa solo lo que se demanda. Esa cuantiosa inversión ha mejorado la eficacia de la cadena de suministro de Walmart y le ha brindado capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes.

De estos dos ejemplos pueden aprenderse tres lecciones. La primera, que no existe una cadena de suministro óptima para todas las empresas. La segunda, que la mejor cadena de suministro es la compatible con las necesidades del segmento de clientes atendido y que complementa la estrategia de marketing de la compañía. La tercera y última, que es frecuente que los administradores de la cadena de suministro deban lograr el equilibrio entre la eficacia y la capacidad de respuesta de los diversos elementos que componen la cadena de suministro de una empresa.



<sup>16</sup> Este análisis se basa en Brett Booen, "Walmart's Supply Chain Acts as if Every Day is Black Friday", *Supply Chain Digital*, 19 de noviembre de 2010; Kathryn Jones, "The Dell Way", *Business 2.0*, febrero de 2003, pp. 61-66; Charles Fishman, "The Walmart You Don't Know", *Fast Company*, diciembre de 2003, pp. 68-80; "Michael Dell: Still Betting on the Future of Online Commerce and Supply Chain Efficiencies", *Knowledge@Warton*, 7 de septiembre de 2006; Chopra y Meindl, *Supply Chain Management*.

## DOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El objetivo de administrar la información y la logística en una cadena de suministro es minimizar los costos logísticos y brindar un servicio óptimo al cliente.

### Concepto de “costo logístico total”

En el contexto de esta obra, el **costo logístico total** incluye los gastos relacionados con transporte, manejo y almacenamiento de materiales, inventarios, inexistencia de inventarios (desabasto), procesamiento de pedidos y manejo de devoluciones. Observe que muchos de estos costos están interrelacionados, de modo que los cambios en uno tienen efecto en los demás. Por ejemplo, cuando una empresa intenta minimizar sus costos de transporte con el envío de volúmenes mayores, también experimenta aumento de sus niveles de inventarios. Esto último no solo incrementa los costos de administración de los inventarios mismos, sino que también reduce el problema de desabasto. Así, es importante estudiar el efecto de todas las áreas de decisiones logísticas cuando se considera un cambio.

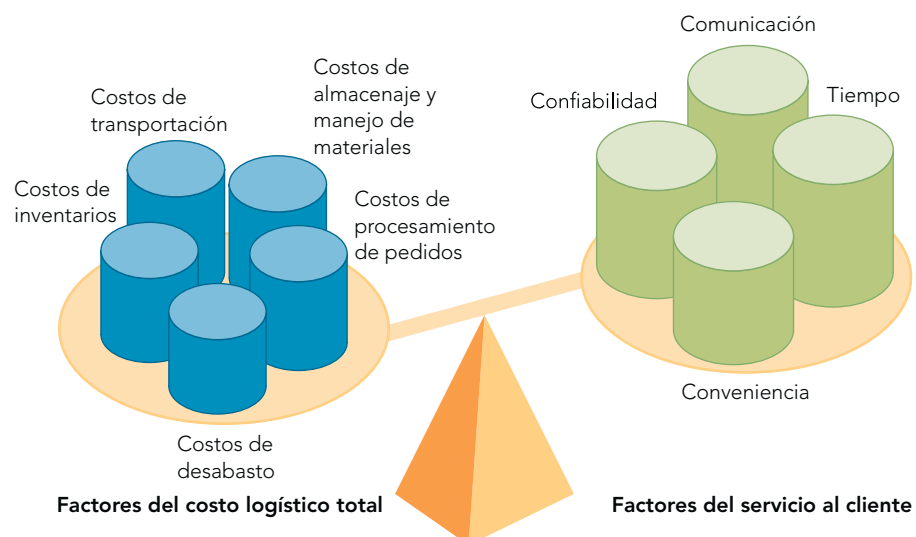
### Concepto del “servicio al cliente”

Si una cadena de suministro es un *flujo*, su meta final —el *producto*— es el servicio que brinda al cliente. En el contexto de la cadena de suministro, el **servicio al cliente** es la capacidad de la administración de la logística para satisfacer a los usuarios en lo relativo a tiempo, confiabilidad, comunicación y conveniencia. Como se observa en la [figura 15-10](#), una tarea clave del administrador de la cadena de suministro es equilibrar esos cuatro factores de servicio al cliente contra el costo logístico total.

**Tiempo** En el entorno de la cadena de suministro, el tiempo se refiere al *ciclo de pedido* o *tiempo de reposición* de un bien o servicio; es decir, el que transcurre desde que se coloca el pedido hasta que se recibe y queda listo para su uso o venta. Los diversos elementos que en general componen el ciclo de pedido incluyen el reconocimiento de la necesidad de colocar el pedido, la transmisión de este y su procesamiento, documentación y envío. Hoy, en la administración de la cadena de suministro se hace énfasis en reducir el tiempo de surtido, de modo que se minimicen los niveles de inventario de los clientes. También se pone de relieve la simplificación del proceso de colocación de pedidos adicionales y recepción de los productos, en la medida posible, a través de sistemas electrónicos de inventarios y datos, llamados sistemas de entrega *de respuesta rápida* y *de respuesta eficaz al consumidor*. Por ejemplo, en Saks Fifth Avenue, la tecnología de escáner en el punto de venta registra las ventas de cada día. Cuando el inventario cae por debajo del nivel mínimo, se produce de forma automática

**FIGURA 15-10**

Los administradores de la cadena de suministro equilibran los factores del costo logístico total con los factores de servicio al cliente.



# Toma de decisiones responsables >> sustentabilidad

## Logística a la inversa y marketing verde van de la mano en Hewlett-Packard: reciclado de e-basura

Cerca de 53 millones de toneladas anuales de equipo eléctrico y electrónico llegan a los rellenos sanitarios de todo el mundo. Tan solo los estadounidenses se deshicieron de 400 millones de aparatos de televisión análogos y monitores de computadoras, y los japoneses tiraron 610 millones de teléfonos celulares en 2010. ¿El resultado? Los rellenos sanitarios filtran al medio ambiente plomo, cromo, mercurio y otras toxinas que predominan en desechos digitales.

Por fortuna, Hewlett-Packard decidió actuar responsablemente y atender el asunto a través de su muy considerado programa de logística a la inversa. Esta compañía recicla hardware de computadoras e impresoras desde 1987 y es un líder de esta práctica en la industria. El servicio de reciclado de la empresa está disponible hoy en más de 40 países, regiones y territorios. Para 2010, Hewlett-Packard habría reciclado más de mil millones de libras de productos usados con el fin de ser renovados para su reventa, donación o recuperación de materiales.

La campaña de reciclado de la compañía también es parte del programa de diseño para su cadena de suministro. Entre otras iniciativas en este programa, se hace énfasis en los cambios en el producto y el empaque para reducir la cadena de suministro a la inversa y los costos ambientales. Por ejemplo, los cambios en el diseño aumentaron en 25% el reciclaje de los suministros de su popular inyección de tinta.



una orden de reabastecimiento. Proveedores como Donna Karan (DKNY) reciben el pedido, que se procesa y entrega en las siguientes 48 horas.<sup>17</sup>

**Confiabilidad** La confiabilidad es la constancia en la reposición de mercancías. Esto es importante para todas las empresas de una cadena de suministro y para los clientes y consumidores. ¿Cuántas veces regresaría a una tienda que casi nunca tiene en existencia el artículo que usted quiere comprar? La confiabilidad puede dividirse en tres elementos: tiempo de surtido constante, envío seguro y envío completo. El servicio constante permite la planificación (como la de niveles de inventario adecuados), al tiempo que su inconstancia genera sorpresas. Los intermediarios estarían dispuestos a aceptar tiempos de surtido más prolongados si se les informa con la debida anticipación y, de tal suerte, pueden planificar en concordancia.

**Comunicación** La comunicación es el vínculo bidireccional entre compradores y vendedores que ayuda a vigilar el servicio y prever necesidades futuras. Los informes de estatus de los pedidos son un ejemplo característico del mejoramiento de la comunicación entre ambas partes.

**Conveniencia** El concepto de conveniencia significa que el administrador de la cadena de suministro del comprador debe esforzarse al mínimo cuando hace negocios con el vendedor. ¿Es fácil para el cliente colocar un pedido? ¿Están disponibles los productos en muchos establecimientos? ¿Es necesario que el comprador adquiera grandes volúmenes del producto? ¿El vendedor se hace cargo de todos los detalles necesarios, como el transporte? Este factor en el servicio al consumidor promovió el uso del **inventario administrado por el proveedor** (VMI, por sus siglas en inglés), donde el *proveedor* determina la cantidad de producto y selección que un consumidor (como un minorista) necesita y entrega de forma automática los artículos apropiados.

<sup>17</sup> Christina Passariello, "Logistics are in Vogue with Designers", *The Wall Street Journal*, 27 de junio de 2008, p. B1; Bill Mongelluzzo, "Logistics Makeover at Saks: Retailer Says Changes in Supply Chain Practices Have Reduced Inventory and Costs", *The Journal of Commerce*, 24 de octubre de 2005; Michael Levy y Barton A. Weitz, *Retailing Management*, 6a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2008).

El sistema de Campbell Soup muestra cómo funciona el VMI.<sup>18</sup> Cada mañana, los minoristas informan de forma electrónica a la empresa su demanda de productos Campbell y los niveles de inventario en sus centros de distribución. Campbell usa esa información para pronosticar la demanda futura y determinar qué productos deben reabastecerse con base en los límites superior e inferior del inventario, establecidos con cada minorista. Los camiones salen de la planta de embarque de Campbell esa tarde y llegan a los centros de distribución de los minoristas con el reabastecimiento requerido el mismo día.

## CIERRE DEL CÍRCULO: LOGÍSTICA INVERSA

El flujo de bienes en la cadena de suministro no termina con el consumidor o usuario industrial. En la actualidad, las empresas reconocen que las cadenas de suministro pueden funcionar en el sentido opuesto. La **logística inversa** es un proceso mediante el cual se recogen materiales reciclables y reutilizables, devoluciones y productos que deben reprocesarse en los puntos de consumo o uso para su reparación, remanufactura, redistribución o desecho. El efecto de la logística inversa puede apreciarse en la reducción de los desperdicios en rellenos sanitarios y de los costos operativos de las empresas. En la sección “Toma de decisiones responsables de marketing”, que se incluye arriba, se describe una exitosa iniciativa de logística inversa en Hewlett-Packard.<sup>19</sup>



Empresas como Kodak (cámaras reutilizables), Motorola y Nokia (devolución y reutilización de teléfonos celulares) y Caterpillar, Xerox e IBM (remanufactura y reciclaje de partes de equipos) han puesto en práctica exitosos programas de logística inversa.<sup>20</sup> Otras empresas (como UPS, FedEx y Penske Logistics) han recurrido a los servicios de proveedores de logística para manejar este proceso junto con otras funciones de la cadena de suministro. GNB Technologies Inc. es un fabricante de acumuladores de plomo y ácido para automóviles y embarcaciones que ha subcontratado gran parte de sus actividades de la cadena de suministro con la empresa UPS Supply Chain Services.<sup>21</sup> Dicho fabricante encarga a UPS la administración de sus envíos entre plantas, centros de distribución y de reciclaje, y clientes detallistas. Esto incluye el transporte, en camión o ferrocarril, de acumuladores nuevos y productos usados para su reciclaje. Esta sociedad y otras iniciativas de fabricantes de acumuladores han generado dividendos económicos y ecológicos. El reciclaje de 90% del plomo de acumuladores usados ha permitido a los fabricantes mantener bajo control la demanda de plomo, con lo cual bajan los costos para los consumidores. Además, se reducen los costos de administración de desechos sólidos y las secuelas ambientales originadas por el plomo en los rellenos sanitarios.

### repaso de conceptos

9. ¿Cuál es la diferencia principal entre el canal de marketing y la cadena de suministro?
10. ¿Cuáles son los tres pasos en la elección de una cadena de suministro?
11. Una tarea esencial de un administrador es equilibrar los cuatro factores de servicio al cliente con los cinco factores del costo logístico. ¿Cuáles son todos esos factores?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Explique qué se quiere decir con canal de distribución y por qué se necesitan intermediarios.

Un canal de distribución de marketing o, simplemente, un canal de marketing, consiste en las personas y compañías que participan en el proceso de hacer que un bien o servicio esté disponible para su uso por los consumidores o los usuarios organizacionales.

Los intermediarios posibilitan el flujo de bienes y servicios de los productores a los compradores al llevar a cabo tres funciones básicas. La función transaccional implica compras, ventas y tomas de riesgo porque los intermediarios mantienen mercancía en inventario para anticiparse a las ventas. La función logística se refiere a la recolección, el almacenamiento y la entrega de productos. La de facilitación ayuda a los productores a hacer que los bienes y servicios sean más atractivos para los compradores. Al llevar a cabo estas funciones, los intermediarios crean las ventajas de tiempo, lugar, forma y posesión para los consumidores.

<sup>18</sup> Jean Murphy, “Better Forecasting, S&OP Support Transformation at Campbell’s Soup Co.”, *Global Logistics & Supply Chain Strategies*, junio de 2004, pp. 28-30.

<sup>19</sup> “Rewriting the Rules for E-Cycling”, *Fortune*, 22 de marzo de 2010, Sección especial; Steve Miller, “Recycling Becomes Electric for CE Brands”, *BrandWeek*, 13 de mayo de 2008, p. 4; “Don’t Toss Out That Old Gadget”, *Newsweek*, 3 de noviembre de 2008, p. E8; Lorraine Woellert, “HP Wants Your Old PC’s Back”, *Business Week*, 10 de abril de 2006, pp. 82-83.

<sup>20</sup> Brian Hindo, “Everything Old is New Again”, *BusinessWeek*, 25 de septiembre de 2006, pp. 64-70.

<sup>21</sup> Doug Bartholomew, “IT Delivers for UPS”, *Industry Week*, agosto de 2002, pp. 35-36.



**OA2** *Distinga entre canales de marketing tradicionales, canales de marketing electrónicos y los diferentes tipos de sistemas de marketing vertical.*

Los canales tradicionales de marketing describen la ruta que los productos y servicios siguen de los productores a los compradores. Esta ruta varía desde un canal directo, en el cual no existen intermediarios porque el productor y los consumidores finales tratan directamente unos con otros, hasta un canal indirecto, donde los intermediarios (agentes, mayoristas, distribuidores o detallistas) se insertan entre el productor y el consumidor y desempeñan diversas funciones en el canal. Los canales electrónicos de marketing utilizan internet para hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el consumo o el uso por los consumidores o los compradores empresariales. Los sistemas de marketing vertical son canales de marketing que cuentan con una administración profesional y una coordinación central, diseñados para lograr ahorros de canal y el máximo impacto de marketing. Existen tres tipos principales de sistemas de marketing vertical (SMV). Un SMV corporativo combina las etapas sucesivas de producción y distribución en un mismo propietario. Un SMV contractual existe cuando empresas independientes de producción y distribución integran sus esfuerzos, basándose en un contrato para obtener ahorros funcionales y un impacto de marketing mayores que los que podrían lograr por sí solas. En un SMV administrado, la coordinación de las etapas sucesivas de producción y distribución se logra por medio del tamaño y la influencia de un miembro del canal y no a través de la propiedad.

**OA3** *Describe los factores que los ejecutivos de marketing consideran cuando seleccionan y administran un canal de marketing.*

Los ejecutivos de marketing consideran tres preguntas cuando seleccionan y administran un canal de marketing y sus intermediarios. 1) ¿Qué canal y qué intermediarios proporcionan la mejor cobertura del mercado que pretende alcanzarse? Por lo común, eligen uno de tres niveles de cobertura de mercado: distribución intensiva, selectiva o exclusiva. 2) ¿Qué canal y qué intermedia-

rios satisfacen mejor los requerimientos de compra del mercado meta? Estos requerimientos de compra se clasifican en cuatro categorías: información, conveniencia, variedad y servicios pre y posventa. 3) ¿Qué canal y qué intermediarios serán los más rentables? En este punto, los mercadólogos examinan los márgenes obtenidos (ingresos menos costos) por cada miembro del canal y por el canal considerado como un todo.

**OA4** *Explique qué es la cadena de suministro y la administración de logística y cómo se relacionan con la estrategia de marketing.*

Una cadena de suministro se refiere a las empresas involucradas en llevar a cabo las diversas actividades que se requieren para crear y entregar un producto o servicio a los consumidores o usuarios industriales. La administración de la cadena de suministro es la integración y organización de la información y la logística a través de las empresas con el propósito de crear valor para los consumidores. La logística incluye aquellas actividades que se enfocan en obtener la cantidad adecuada de los productos correctos en el lugar y tiempo precisos al menor costo posible. La administración de la logística incluye la coordinación del flujo de entrada y salida de productos, un énfasis en hacer estos flujos rentables y un servicio al cliente. La cadena de suministro de una empresa sigue una estrategia de marketing claramente definida. La alineación de la cadena de suministro de una empresa con su estrategia de marketing implica tres pasos. Primero, una cadena de suministro debe reflejar las necesidades del segmento de consumidores que se va a atender. Segundo, una empresa debe entender qué cadena de suministro diseñar para hacerlo bien. Las cadenas de suministro varían desde aquellas que enfatizan la respuesta a los requerimientos y demandas del consumidor hasta las que dan más importancia a la eficiencia con el objetivo de suministrar productos al costo de entrega más bajo posible. Por último, una cadena de suministro debe ser congruente con las necesidades de los consumidores objetivo y con la estrategia de marketing de la empresa. Los ejemplos de Dell y Walmart de este capítulo muestran cómo logran esta convergencia estos dos líderes del mercado.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de la logística** p. 406  
**cadena de suministro** p. 406  
**canal de marketing** p. 392  
**canal de marketing electrónico** p. 396  
**conflicto de canal** p. 402  
**costo logístico total** p. 410  
**desintermediación** p. 402  
**distribución dual** p. 397

**distribución exclusiva** p. 400  
**distribución intensiva** p. 400  
**distribución selectiva** p. 401  
**distribuidor industrial** p. 395  
**franquicia** p. 399  
**inventario administrado por el proveedor** p. 411  
**logística** p. 406

**logística inversa** p. 412  
**marketing multicanal** p. 396  
**servicio al cliente** p. 410  
**sistema de marketing vertical** p. 398

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Un distribuidor de Celanese Chemical Company almacena grandes volúmenes de compuestos químicos, los mezcla según los pedidos de los clientes y entrega las mezclas en los almacenes de sus clientes durante las 24 horas siguientes a la recepción del pedido. ¿Qué utilidades proporciona este distribuidor?

**2** Suponga que el presidente de una fábrica de alfombras le ha pedido que investigue la posibilidad de eliminar a los mayoristas de la compañía (quienes venden los productos a tiendas de alfombras, departamentales y de muebles) para vender directamente a esas tiendas. ¿Qué advertencia le haría sobre este asunto y qué tipo de información recopilaría antes de tomar la decisión?

**3** ¿Qué tipo de conflicto de canal es probable que cause la distribución dual y qué tipo es posible reducir mediante la distribución directa? ¿Por qué?

**4** ¿En qué difiere el concepto de “capitán de canal” entre los sistemas de marketing vertical corporativo, administrado y contractual, con referencia especial al uso de las diferentes formas de influencia de las cuales disponen las compañías?

**5** Enumere los factores de servicio al cliente que serían vitales para compradores en los tipos de empresas siguientes: a) manufactureras, b) detallistas, c) hospitales y d) constructoras.

## Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing implica seleccionar canales e intermediarios? Si la respuesta es no, no siga leyendo y no incluya este elemento en su plan. Si su respuesta es sí:

- 1 Identifique el canal y los intermediarios que le proporcionarán la mejor cobertura del mercado meta para su producto o servicio.
- 2 Especifique qué canal y qué intermediarios satisfarán mejor los importantes requerimientos de compra del mercado meta.
- 3 Determine qué canal y qué intermediarios serán los más re-  
dituables.
- 4 Seleccione su(s) canal(es) y su(s) intermediario(s).

5 Si el inventario está incluido: a) identifique los tres o cuatro tipos principales de inventario que se necesitan para su organización (existencias para venta al menudeo, bienes terminados, materias primas, suministros, etc.) y b) sugiera maneras de reducir sus costos.

6 a) Establezca una jerarquía de los cuatro factores de servicio al cliente (tiempo, confiabilidad, comunicación y conveniencia) del más al menos importante, desde el punto de vista de sus clientes. b) Identifique las acciones para el primero o el segundo más importantes a fin de servir mejor al cliente.

## Caso en video 15 Amazon: entrega de mercancías... millones de veces al día\*

### QR 15-4 Amazon Video Case



“La nueva economía significa que el equilibrio de poder se ha desplazado hacia los consumidores”, explica Jeff Bezos, director general de Amazon.com, Inc. El minorista en línea global es pionero de las compras virtuales rápidas, convenientes y de bajo costo, que han atraído a millones de consumidores. Por supuesto, al mismo tiempo

que Amazon ha cambiado la forma en la que compran muchas personas, todavía enfrenta la tarea convencional y abrumadora de crear un flujo uniforme de envíos a sus clientes. Con frecuencia, millones de veces al día.

y productos para automóviles. Otros servicios permiten que sus clientes:

- Busquen un producto o marca con cualquier palabra de su nombre.
- Hagan pedidos con un solo clic en el botón “Compre ahora con 1 clic”.
- Obtengan recomendaciones personalizadas, que se basan en sus compras pasadas, mediante el correo electrónico o al conectarse.

Esos productos y servicios han atraído a millones de personas de todo el mundo y han convertido a Amazon.com, junto con sus sitios internacionales en Austria, Canadá, Reino Unido, Alemania, Japón, Francia y China, en líder de los minoristas en línea.

## LA EMPRESA

Bezos fundó Amazon.com con una idea sencilla: usar internet para transformar la compra de libros en la experiencia más sencilla, placentera y rápida posible. La empresa se constituyó como sociedad anónima en 1994 y abrió sus puertas virtuales en julio de 1995. Al frente del enorme crecimiento de las compañías punto.com, Amazon buscó una estrategia de negocios de crecimiento rápido y considerable. Las ventas se incrementaron con celeridad y Amazon empezó a añadir otros productos y servicios, además de los libros. De hecho, Amazon definió como su objetivo ser la empresa más orientada al cliente de todo el mundo, donde los consumidores puedan encontrar y descubrir todo lo que podrían comprar en línea.

Hoy, Amazon afirma tener la “variedad más grande de la Tierra” (*Earth's Biggest Selection*<sup>TM</sup>) de bienes y servicios, como libros, películas, música y juegos; descargas digitales, Kindle, computadoras y artículos de oficina; aparatos electrónicos, artículos de casa y de jardín; alimentos, artículos de salud y belleza; juguetes, artículos para niños y bebés, ropa, zapatos y joyería, artículos para deportes y actividades al aire libre; herramientas

## ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA EN AMAZON.COM

¿Qué ocurre después de colocar un pedido en el sitio web de Amazon hasta antes de que llegue a la puerta del cliente? ¡Mucho! Amazon.com cuenta con siete enormes centros de distribución donde almacena inventarios de millones de productos. Esta es una de las diferencias clave entre Amazon.com y sus competidores: que en realidad la empresa tiene existencias de sus productos. Así, Amazon debe administrar el flujo de tales artículos desde sus 15 millones de proveedores hasta sus centros de distribución, y el de pedidos de los clientes, de los centros de distribución al hogar u oficina de los consumidores.

El proceso se inicia con los proveedores. “El objetivo de Amazon es colaborar con nuestros proveedores para aumentar la eficacia y mejorar la rotación del inventario”, explica el vicepresidente de la cadena de suministro en Amazon.com.

“Queremos llevar a los proveedores el tipo de relación interactiva que ha motivado a los clientes para comprar con nosotros”, añade. Por ejemplo, Amazon usa software para pronosticar con mayor exactitud los hábitos de compra por región, lo cual le permite brindar a sus proveedores mejor información acerca de las fechas y volúmenes de entrega. Hasta antes del desarrollo de tal software, 12% de las mercancías recibidas de los proveedores llegaba al sitio incorrecto, lo cual generaba pérdida de tiempo y

\*Amazon.com: este caso se basa en el material disponible del sitio web de la empresa y en estas fuentes: Robert D. Hof y Heather Green, “How Amazon Cleared that Hurdle”, *BusinessWeek*, 4 de febrero de 2002, p. 60; Heather Green, “How Hard Should Amazon Swing?”, *BusinessWeek*, 14 de enero de 2002, p. 38; Robert D. Hof, “We’ve Never Said We Had to do it All”, *BusinessWeek*, 15 de octubre de 2001, p. 53; Bob Walter, “Amazon Leases Distribution Center from Sacramento, Calif., Development Firm”, *Sacramento Bee*, 19 de julio de 2001.



demoras en el surtido de los pedidos. Ahora, solo se maneja con error 4% de ese inventario.

Asimismo, Amazon ha ido mejorando la parte del proceso que separa los productos por pedido. El vicepresidente sénior de operaciones de Amazon comenta: “Pasamos todo el año enfocados en aumentar la productividad”. De nuevo, la tecnología ha sido fundamental. “Las redes de telecomunicaciones nos permiten transmitir información en ambas direcciones a gran velocidad y esto ha permitido el trabajo en tiempo real del que se ha venido hablando. En el pasado, se requería mucho más tiempo para que gran parte de esa información se transmitiera por el sistema”. Una vez que los pedidos están en el sistema, las computadoras se encargan de que todos los productos estén en la caja antes de sellarla con cinta adhesiva y etiquetarla. Una red de camiones y centros de distribución postales concluye el proceso con la entrega del pedido.

El éxito de las actividades de administración de la cadena de suministro y logística de Amazon es muy evidente durante la temporada de compras navideñas. Amazon recibió pedidos por 37.9 millones de artículos entre el 9 de noviembre y el 21 de diciembre, entre ellos pedidos de 450 mil libros y otros productos de Harry Potter, además de pedidos por 36 mil productos que fueron colocados justo antes de la fecha límite de entregas de la temporada. ¡Más de 99% de los pedidos se envió y entregó a tiempo!

## RETOS DE AMAZON

Hay varias opciones de crecimiento de ventas. La primera, que Amazon continúe la búsqueda de crecimiento mediante la venta de cientos de miles de libros electrónicos, revistas y periódicos a través de sus nuevos dispositivos de almacenamiento Kindle. La segunda, que la empresa persista en su expansión a nuevas categorías de bienes y servicios. Hace poco lanzó su tienda Outdoor Recreation, lo último en más de una docena de esas categorías. Tal estrategia impediría que Amazon se convirtiera en un comerciante del nicho de mercancías para ubicarse como una verdadera

tienda departamental en línea. Tercero, la empresa podría aumentar la disponibilidad de productos de otros detallistas mediante su Amazon WebStore. Estos detallistas pueden crear un sitio web de marca y personalizado que usara la tecnología eCommerce de Amazon. Finalmente, Amazon puede buscar una estrategia para permitir el acceso de otros detallistas a sus operaciones actuales a través de su servicio Fulfillment by Amazon (FBA). Los minoristas en línea almacenan sus productos en los centros de distribución de Amazon y cuando venden un producto, ¡Amazon se lo envía!

Amazon.com ha recorrido un largo camino hasta que demostró que la venta en línea puede funcionar. Sus actividades de administración de la logística y de la cadena de suministro le han proporcionado un sistema de distribución eficaz y rentable que combina la automatización y la tecnología de la comunicación con un servicio al cliente de clase superior. Para continuar su impulso hacia el aumento de ventas futuras, utilidades y servicio al cliente, Amazon adquirió Zappos.com a mediados de 2009. Según Bezos, “vemos grandes oportunidades para que ambas empresas aprendan una de la otra y generen mejores experiencias para nuestros clientes”.

## Preguntas

- 1 ¿De qué manera las actividades de administración de la cadena de suministro y logística de Amazon.com ayudan a que la empresa genere valor para sus clientes?
- 2 ¿Qué sistemas desarrolló Amazon para mejorar el flujo de productos de los proveedores a sus centros de distribución? ¿Qué sistemas optimizaron el flujo de los pedidos de los centros de distribución a los clientes?
- 3 ¿Por qué la administración de la cadena de suministro y logística desempeñarán un papel importante en el éxito futuro de Amazon.com?



# CHECK IN FIND YOUR FRIENDS UNLOCK YOUR CITY

Foursquare gives you & your friends new ways to explore your city.  
Earn points & unlock badges for discovering new things. [LEARN MORE](#)



## RECENT ACTIVITY



A. Muzzill in Petaling Jaya, Selangor:  
wrote a tip @ Subway



Huseyin C. in Fakıbeyli, Yozgat:  
unlocked the 'Adventurer' badge.



Reva Vidmala S. in New York, NY:  
unlocked the 'Fitbit 1k lifetime miles' badge.



## GET IT NOW

iPhone →

BlackBerry →

Android →

palm →





## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Identificar a los detallistas en función de las utilidades que aportan.

OA2

Explicar formas alternas de clasificar los establecimientos detallistas.

OA3

Entender los diversos métodos de venta al menudeo fuera de tiendas.

OA4

Clasificar a los detallistas de acuerdo con la matriz de posicionamiento del menudeo y especificar acciones mixtas de venta al detalle.

OA5

Explicar los cambios en las ventas al menudeo con los conceptos de la rueda del detallista y del ciclo de vida del detallista.

OA6

Describir los tipos de empresas que llevan a cabo actividades de mayoreo y sus funciones.

## ¡A LOS MINORISTAS LES ENCANTAN LAS VISITAS ALCALDE!

Dennis Crowley está seguro de saber cuáles son sus planes para la noche. Primero, su teléfono inteligente revisa su agenda para determinar a qué hora terminan sus clases o a qué hora sale de trabajar. Después, ve que algunos de sus amigos están cerca y le ayuda a hacer una reservación en un restaurante. Lo mejor de todo, ¡obtiene un descuento por ser el “alcalde” virtual del restaurante!

¿En realidad es esto posible? Según Crowley, cofundador de foursquare, está muy cercano a la realidad y los minoristas están emocionados. Foursquare es una aplicación de red social basada en localización para teléfonos inteligentes que le da a los consumidores puntos y “medallas” por registrar su ubicación y que permite a los negocios premiar a los consumidores por visitar sus tiendas. Por ejemplo, usted podría “registrarse” con el localizador de GPS de su teléfono cada vez que visite su restaurante favorito y, si se convierte en su visitante más frecuente, foursquare lo designará como el alcalde de ese establecimiento. El restaurante puede ofrecerle un descuento o una promoción especial para animar al cliente a visitarlo, el cual es probable que lleve amigos. Muchos Starbucks, por ejemplo, ofrecen descuentos de un dólar a los alcaldes de foursquare.

También existen otros servicios de localización. Gowalla, Booyah, Brightkite y Loopt se parecen a foursquare. Además, Facebook ofrece su propio servicio de localización. Cuando los compradores se registran en Facebook Places, las tiendas cercanas envían ofertas personales. Macy's, por ejemplo, envía una invitación para obtener descuentos de 10 a 20% en determinados artículos. Otros servicios ofrecen variaciones en servicios de localización. Shopkick manda un sonido inaudible a los teléfonos cercanos a través de bocinas montadas en la tienda. El sonido contiene un código que proporciona una oferta especial para el comprador. Stickybits permite a los consumidores escanear códigos de barras y recibir comparaciones en precios de otros minoristas. Incluso, existe un servicio de Google llamado Buzz que permite a los consumidores etiquetar mensajes con información acerca de su ubicación.

Los minoristas consideran los servicios de localización como una oportunidad para personalizar sus ofertas a posibles consumidores. En el pasado, era difícil atraer compradores cercanos o saber quiénes eran cuando visitaban la tienda. Los servicios de localización proporcionan una oportunidad única para llegar a las personas de camino al centro comercial, en una tienda o con sus amigos en una noche de fiesta. Debido a que, por lo general, los teléfonos los usa una sola persona, los mercadólogos pueden personalizar su comunicación a cada individuo con base en sus compras anteriores.

Además, actualmente los servicios de localización pueden complementar los muchos sistemas de información geográfica y servicios de mapeo disponibles para los mercadólogos. Crowley cree que los servicios de localización como foursquare aumentarán su popularidad y observa que “a los usuarios parecen gustarles”. En la actualidad, su empresa hace alarde de sus 20 empleados, tres mil tiendas participantes, restaurantes y bares ¡así como más de un millón de usuarios!<sup>1</sup>

<sup>1</sup>“Marketers, it's Time to Figure out Your Mobile Marketing Strategy”, *Advertising Age*, 14 de febrero de 2011; Diane Brady, “Social Media's New Mantra: Location, Location, Location”, *Bloomberg Businessweek*, 10 de mayo de 2010, pp. 34-36; Brad Stone y Barrett Sheridan, “The Retailer's Clever Little Helper”, *Bloomberg Businessweek*, 30 de agosto de 2010, pp. 31-31; “Shopkick, Simon Properties Planning Location-Based Coupons”, Techweb, 13 de agosto de 2010; Sherwin Loh, “Be a Mayor with Foursquare”, *The Straits Times*, 3 de marzo de 2010; “Follow Me: Location-Based Service on Mobile Phones”, *The Economist*, 6 de marzo de 2010; Maria Halkias, “Smart Phone Can Make You a Smarter Shopper”, *The Dallas Morning News*, 26 de noviembre de 2010, p. A1; Jessica Guynn, “Facebook Unveils Deals Program”, *Los Angeles Times*, 4 de noviembre de 2010, p. 3; Ana-Marija Ozimec, Martin Natter y Thomas Reutterer, “Geographical Information Systems-Based Marketing Decisions: Effects of Alternative Visualizations on Decision Quality”, *Journal of Marketing* 74, noviembre de 2010, pp. 94-110.

Los servicios de redes sociales basados en localización son solo unos pocos ejemplos de los muchos cambios emocionantes que ocurren en la venta al menudeo el día de hoy. Este capítulo examina el papel esencial de la venta al menudeo en el mercado y las decisiones desafiantes que enfrentan los minoristas conforme se esfuerzan por crear valor para los clientes.

¿Qué tipos de productos compran en forma directa los consumidores mediante catálogos, televisión, internet o teléfono? ¿En qué tipo de tienda buscan los productos que no adquieren de manera directa? ¿Qué importancia reviste la ubicación de las tiendas? ¿Esperan recibir servicios como aclaraciones, envío, instalación o reparación? ¿Qué precio debe cobrarse por cada producto? Estas son preguntas difíciles e importantes que forman parte integral de las ventas al menudeo. Dentro del canal de distribución, en los negocios detallistas es donde los clientes se encuentran con los productos. En dichos sitios es donde ocurre el intercambio (un aspecto central del marketing). Las **ventas al detalle** incluyen todas las actividades relacionadas con la venta, renta y prestación de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, familiar o del hogar.

## EL VALOR DE LOS NEGOCIOS DETALLISTAS

OA1

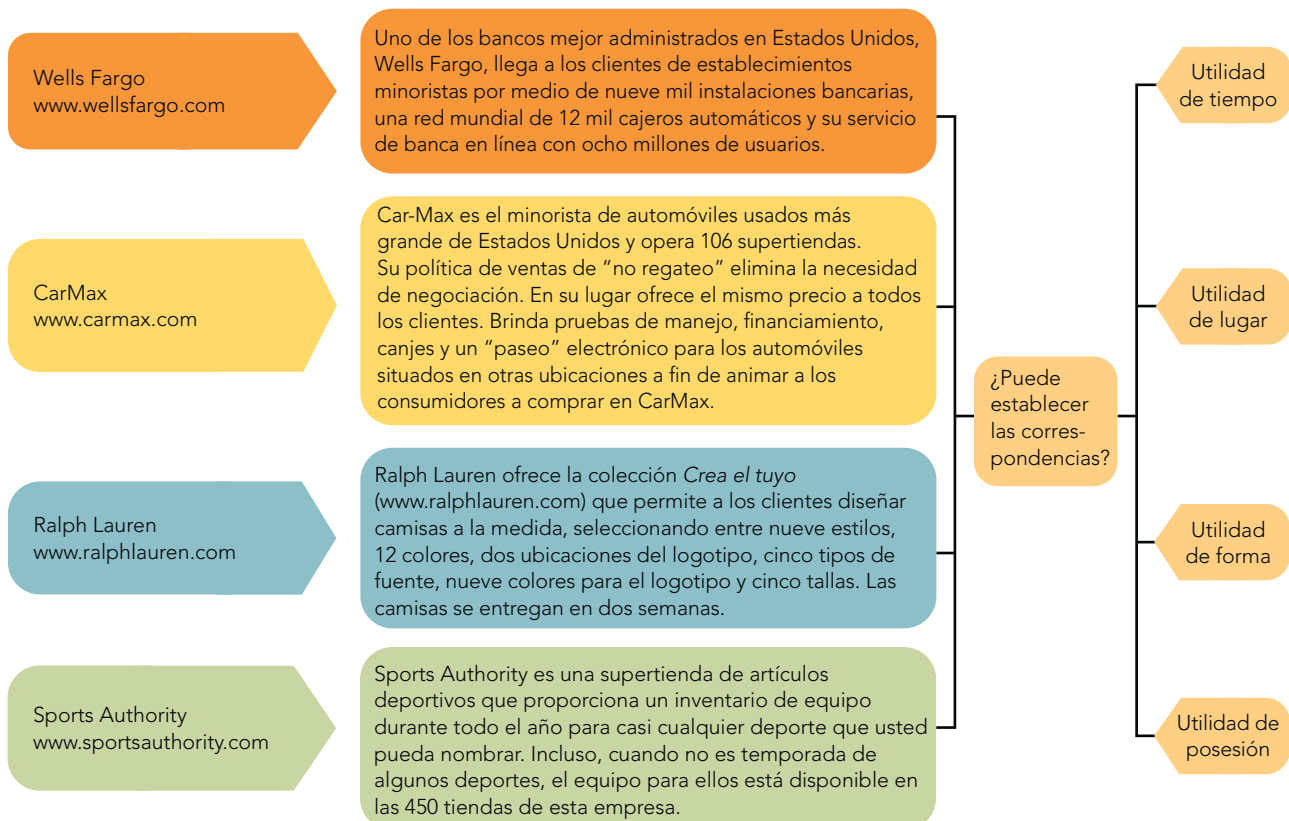
Las ventas al menudeo constituyen una actividad de marketing importante. Los productores no solo tienen contacto con los consumidores gracias a los detallistas, sino que estos también crean valor para los clientes y tienen efecto significativo en la economía. En lo que concierne a los consumidores, el valor de los detallistas radica en las utilidades que les proporcionan (figura 16-1). Dicho valor está representado en lo económico por las personas que trabajan para empresas minoristas y por el importe total de las ventas al por menor (figura 16-2).

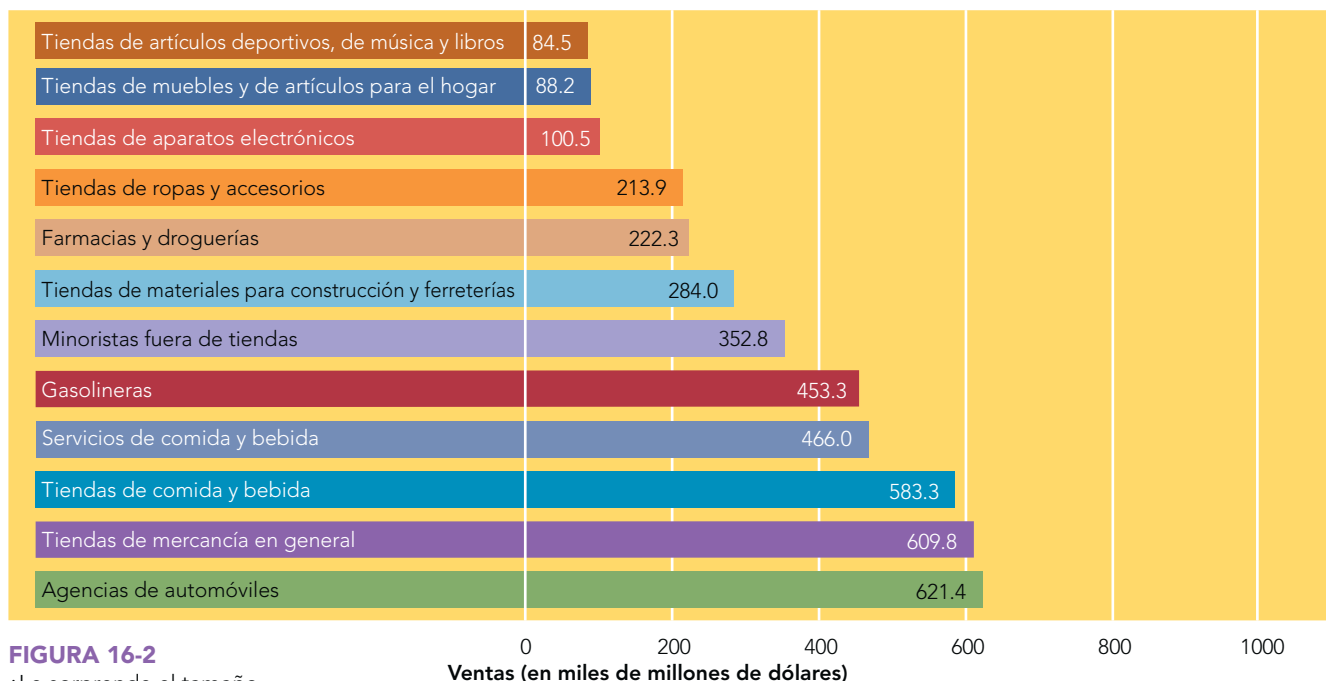
### Utilidades que los negocios detallistas brindan a los consumidores

Las utilidades que proporcionan los negocios detallistas crean valor para los consumidores. Muchos de esos negocios ofrecen en grado variable las utilidades de tiempo, lugar, posesión y forma, si bien es frecuente que sobrepongan una de ellas sobre las otras. En la figura 16-1 se observa la correspondencia de los tipos de detallistas con la utilidad que se destaca en su descripción.

**FIGURA 16-1**

¿Qué empresa es un ejemplo óptimo por sus utilidades?





**FIGURA 16-2**  
¿Le sorprende el tamaño  
relativo de los distintos  
tipos de detallistas?

QR 16-1  
CarMax Video



Tesco es uno de los ma-  
yores minoristas fuera de  
Estados Unidos.



Contar con minibancos en los supermercados, como lo hace Wells Fargo, acerca los productos y servicios del banco al consumidor, con lo que le brinda utilidad de lugar. Al proporcionar financiamiento o arrendamiento y al tomar automóviles como canjes, CarMax hace la compra más fácil y brinda utilidad de posesión. Polo Ralph Lauren ofrece utilidad de forma —producción o modificación de un producto— con su programa en línea *Crea el tuyo*, que ofrece camisas que se adaptan a las especificaciones del cliente. Encontrar el equipo deportivo adecuado fuera de temporada es la utilidad de tiempo que proporciona Sports Authority. Muchos minoristas proporcionan una combinación de las cuatro utilidades básicas. Por ejemplo, algunos supermercados tienen ubicaciones convenientes (utilidad de lugar), están abiertos las 24 horas del día (utilidad de tiempo), personalizan las compras en la panadería, tienda de carnes frías y floristería (utilidad de forma) y permiten varias opciones de pago y crédito (utilidad de posesión).

### Impacto económico mundial de los negocios detallistas

Las ventas al por menor también son importantes en la economía estadounidense y mundial. En Estados Unidos, las 30 empresas más grandes son detallistas (Walmart, Costco, Home Depot y Target). Los 421 mil millones de dólares en ventas de Walmart durante 2010 sobrepasaron el producto interno bruto de 29 países durante el mismo año. Walmart, Home Depot y Costco tienen, en conjunto, más de 2.8 millones de empleados —¡más que la población combinada de Jacksonville, Florida; El Paso, Texas; y Stockton, California!—<sup>2</sup> En la figura 16-2 se muestra que muchos otros detallistas, como las tiendas de alimentos, distribuidoras de automóviles y establecimientos de mercancías generales, también contribuyen en forma significativa a la economía estadounidense.<sup>3</sup>

Fuera de Estados Unidos, entre los detallistas grandes se incluyen Aeon en Japón, Carrefour en Francia, Metro Group en Alemania y Tesco en el Reino Unido.<sup>4</sup> En lo que respecta a las economías emergentes, como las de China y México, está

<sup>2</sup>“The Fortune 500”, *Fortune*, 23 de mayo de 2011, p. F-1; *The World Factbook* (Washington, DC: Central Intelligence Agency), [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (consultado el 7 de abril de 2011); *Statistical Abstract of the United States: 2009*, 128a. ed. (Washington, DC: U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 2008), Tabla 19, Large Metropolitan Statistical Areas.

<sup>3</sup>*Statistical Abstract of the United States: 2010*, Tabla 1051, Retail Trade and Food Services.

<sup>4</sup>“The Global 2000”, *Forbes*, 9 de mayo de 2011, p. 80.

en evolución una mezcla de minoristas locales y globales. Por ejemplo, Walmart tiene más de 5 200 tiendas fuera de Estados Unidos, lo que incluye tiendas en Argentina, Brasil, China, India, Japón, México y el Reino Unido.<sup>5</sup>

## repaso de conceptos

1. Cuando Ralph Lauren elabora camisas de acuerdo con las preferencias exactas de un cliente, ¿qué utilidad proporciona?
2. Dos medidas del efecto de las ventas al menudeo en la economía global son \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

## CLASIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS

OA2

Los establecimientos detallistas son un componente del marketing con diversas variantes de importancia para los fabricantes, los consumidores y la economía en general. En virtud del gran número de formas alternas de las ventas al por menor, resulta más fácil entender las diferencias entre las entidades minoristas al considerar que tales establecimientos pueden clasificarse de maneras distintas. En primer lugar, la **forma de propiedad** distingue a las empresas detallistas, según se trate de personas, sociedades anónimas o sistemas contractuales. En segundo término, el **nivel de servicio** hace referencia al grado de servicio que se brinda al cliente, lo cual incluye autoservicio y servicios limitados y completos. Por último, el tipo de **línea de mercancías** es el número de productos distintos que tiene una tienda y el surtido de ellos. Los tipos de tiendas de descuentos alternativos se analizan con mayor detalle en las páginas siguientes. Muchos consumidores de hoy consideran cada uno de los tipos de tiendas de descuento en términos de sus actividades ecológicas o verdes. La sección “Toma de decisiones responsables” proporciona ejemplos de actividades verdes de varios minoristas.<sup>6</sup>

### Formas de propiedad

Existen tres formas generales de propiedad en las ventas al menudeo: individual, cadena corporativa y sistema contractual.

**Detallistas independientes** Una de las formas más comunes de propiedad en los negocios detallistas es el de empresas independientes, que pertenecen a un solo individuo. Los establecimientos detallistas pequeños, que son una gran parte de los 1.1 millones de negocios detallistas en Estados Unidos, abarcan ferreterías, panaderías, tiendas de ropa y restaurantes. Además, existen 26 700 joyerías, 18 500 florerías y 31 300 tiendas de artículos deportivos y pasatiempos. La ventaja de esta forma de propiedad para el dueño consiste en que puede ser su propio jefe. En lo que se refiere a los compradores, las tiendas independientes le brindan conveniencia, servicio personal de calidad y compatibilidad de estilos de vida.<sup>7</sup>

**Cadenas corporativas** Una segunda forma de propiedad, las cadenas corporativas, abarcan establecimientos múltiples que son propiedad de una sola empresa. Por ejemplo, Macy’s opera 810 tiendas departamentales situadas en 45 estados de Estados Unidos. Macy’s Inc. también es propietaria de 41 Bloomingdale’s, que compiten con otras cadenas como Saks Fifth Avenue y Neiman Marcus.

En los establecimientos de una cadena es común la centralización de la toma de decisiones y de las compras. Las cadenas de tiendas tienen ventajas en las negociaciones con los fabricantes, sobre todo a medida que crece la cadena. Una cadena grande puede negociar con



<sup>5</sup>“Corporate and Financial Facts”, Wal-Mart Stores, Inc., Press Room, [www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com) (consultado el 11 de octubre de 2011).

<sup>6</sup>Natalie Zmuda y Andrew Hampp, “When it Comes to Commercials, Target and Others Keep it Green”, *Advertising Age*, 10 de enero de 2011, p. 1; “Can Green Marketing Work?”, *Advertising Age*, 8 de noviembre de 2010, p. 19; Nathalie Atkinson, “Green Army, Sure Companies are Jumping on the Eco-Bandwagon but it’s This Sort of Retailing We Should Encourage”, *National Post*, 17 de abril de 2010, p. TO4; “The Company of the Future: Fact Sheet”, Wal-Mart, Inc., [www.walmartfacts.com](http://www.walmartfacts.com) (consultado el 8 de abril de 2011); “Research and Markets: Going Green isn’t Just Good for the Environment –it’s Good for Business Too”, *Business Wire*, 20 de febrero de 2009.

<sup>7</sup>“Retail Trade-Establishments, Employees and Payroll”, *Statistical Abstract of the United States: 2012*, 131a. ed. (Washington, DC: U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census), Tabla 1048; “County Business Patterns”, Bureau of the Census, [www.censtats.census.gov/cgi-bin/cbpnaic/cbpdetl.pl](http://www.censtats.census.gov/cgi-bin/cbpnaic/cbpdetl.pl) (consultado el 8 de abril de 2011).



# Toma de decisiones responsables > sustentabilidad

El verde no solo es un color para los minoristas. ¡Es un valor!

Usted recordará cuando “volverse verde” era una expresión que se usaba para describir a los consumidores y los productos que compraban. Al principio, los minoristas respondieron ofreciendo productos que satisfacían los nuevos intereses ecológicos de los consumidores. Sin embargo, con el tiempo, se dieron cuenta de que los consumidores quieren productos congruentes con sus valores personales y quieren comprárselos a minoristas con valores similares. Actualmente, muchos minoristas desarrollan prácticas de negocio completas y sofisticadas que reflejan un enfoque nuevo en la responsabilidad social y ecológica.

La Green Retail Association de Estados Unidos ofrece una guía para los minoristas que implementan nuevas prácticas “verdes” y también proporciona una certificación de un tercero que reconoce un compromiso con los valores verdes. Algunas prácticas son intuitivas y sencillas, como fomentar el uso de bolsas de compras reutilizables, instalar luces LED y usar productos de limpieza no tóxicos. Otras prácticas, como la reducción de emisiones de CO<sup>2</sup> con el empleo de vehículos de entrega económicos, el uso de agua de lluvia para el mantenimiento de áreas verdes o encontrar usos alternativos para



los desechos en los rellenos sanitarios requieren un esfuerzo mayor. Sin embargo, con frecuencia estas iniciativas ecológicas también tienen beneficios económicos. Cuando Home Depot cambió las luces de las tiendas por focos fluorescentes, por ejemplo, se ahorró 16 millones de dólares por año.

Muchos minoristas también empiezan a solicitar a sus proveedores que hagan esfuerzos similares y cumplan los mismos estándares. Cuando Walmart notó que algunos empaques se convertían en desechos, pidió a sus proveedores de juguetes recortar una pulgada cuadrada del paquete de sus líneas, lo que condujo a la reducción de 3 500 toneladas de empaque. De forma similar, Walmart trabaja con el gobierno chino para asegurarse de que los proveedores de ese país obedezcan las leyes y regulaciones ecológicas chinas.

Target, incluso, llevó su concepto verde a su agencia de publicidad y requiere que el desecho proveniente de la filmación de nuevos anuncios se recicle o sirva de abono. ¿Sus minoristas favoritos son verdes? ¿Influyen en sus decisiones de compra prácticas de sustentabilidad como estas?

los fabricantes para obtener buen servicio o descuentos por volumen en sus pedidos. El gran volumen de compras de Target le permite tener fuerza en las negociaciones con los fabricantes de muchos productos. El poder de compra de las cadenas se aprecia cuando los consumidores comparan sus precios con los de otra clase de tiendas. Además, los consumidores se benefician cuando tratan con las cadenas por la existencia de sucursales múltiples con mercancías similares y políticas administrativas coherentes.

Las ventas al menudeo se han convertido en un negocio de alta tecnología para muchas cadenas grandes. Por ejemplo, Walmart ha desarrollado un moderno sistema de administración de inventarios y control de costos que posibilita cambios de precio rápidos en cada producto de todas sus tiendas. Además, tiendas como Walmart y Target están poniendo en práctica nuevas tecnologías, tales como la identificación de radiofrecuencias (RFID, siglas de *radio frequency identification*) para mejorar la calidad de la información disponible acerca de los productos.

**Sistema contractual** Este tipo de sistema es el de tiendas de propietarios independientes que se unen para operar como una cadena. Los tres tipos descritos en el capítulo 15 son las cooperativas patrocinadas por detallistas, cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas y franquicias. Un ejemplo de cooperativa patrocinada por minoristas es Associated Grocers,

constituida por tiendas de abarrotes de la misma colonia que acuerdan comprar juntas la carne a un mismo mayorista. De esta manera, sus miembros aprovechan los descuentos por volumen disponibles para las cadenas, y dan la impresión de ser una gran cadena, algo que ciertos consumidores aprecian. Las cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, como Independent Grocers' Alliance (IGA, por sus siglas en inglés), intentan derivar beneficios similares.

En un sistema de franquicias, una persona o empresa (el franquiciatario) celebra un contrato con la casa matriz (el franquiciador) para abrir un establecimiento detallista. Por lo general, el franquiciador ayuda a seleccionar la ubicación de la tienda, la preparación del local,

Subway es un franquiciador con un formato de negocios muy popular.



Franquicia	Tipo de negocio	Costo total de su puesta en marcha	Número de franquicias
Hoteles Hampton	Hoteles	3 745 500-13 114 000 dólares	1 826
ampm	Tiendas de abarrotes	1 786 939-7 596 688 dólares	3 177
McDonald's	Restaurantes de comida rápida	1 068 850-1 892 400 dólares	26 398
7-Eleven	Tiendas de abarrotes	30 800-604 500 dólares	37 039
Supercuts	Salones de belleza	119 350-196 550 dólares	979

**FIGURA 16-3**

Las cinco principales franquicias en Estados Unidos varían desde hoteles hasta salones de belleza.

publicidad y capacitación del personal. Además, en las franquicias de “formato de negocios” brinda procedimientos paso a paso de los principales aspectos del negocio, además de lineamientos relativos a las decisiones que con mayor probabilidad deberá tomar el franquiciatario. Hay dos tipos generales de franquicias: *de formato de negocios*, como McDonald's, Radio Shack y Subway, y *de distribución de producto*, como una distribuidora de Ford o de Coca-Cola. En las franquicias de formato de negocios, el franquiciador proporciona procedimientos paso a paso para la mayor parte de los aspectos de un negocio y lineamientos para las decisiones que, con mayor probabilidad, el franquiciatario tendrá que enfrentar. Al franquiciar la distribución del producto, el franquiciador proporciona algunas guías generales y el franquiciatario es mucho más independiente.

Las franquicias son atractivas porque brindan la oportunidad de integrarse a una empresa establecida y bien conocida que ofrece asesoría administrativa. Además, la cuota de franquicia suele ser menor que el costo de fundar un negocio independiente. Hace poco, la International Franchise Association informó que existen alrededor de 784 mil establecimientos de franquicia en Estados Unidos, los cuales generan 740 mil millones de dólares en ventas anuales y más de 7.8 millones de empleos. Las franquicias también son muy comunes en otros países: más de la mitad de los franquiciadores estadounidenses tienen franquiciatarios en el extranjero. ¿Cuál es la franquicia de más rápido crecimiento? Subway ahora cuenta con 35 398 ubicaciones, de las cuales 10 847 están fuera de Estados Unidos.<sup>8</sup>

La cuota de franquicia que se paga al franquiciador puede variar desde 15 mil dólares, en el caso de Subway, hasta 45 mil en el de McDonald's. Sin embargo, cuando se combina con otros costos, como los del local y el equipo, la inversión total es mucho mayor. Las franquicias también pagan una tarifa continua de regalías que varía desde 2% por un Sonic Drive-In hasta 12.5% por un McDonald's. En la [figura 16-3](#) se muestran las cinco franquicias más importantes, según la clasificación de la revista *Entrepreneur*, basada en factores como tamaño, poder financiero, estabilidad, años de operación y costos. La venta de franquicias permite que la organización reduzca los costos de expansión, aunque pierde cierto control. No obstante, un buen franquiciador conserva un alto grado de control sobre las concesiones en lo que respecta a la entrega y presentación de las mercancías, además de que intenta mejorar el reconocimiento del nombre de la franquicia.<sup>9</sup>

## Nivel de servicio

Aunque muchos clientes perciben apenas la variación de los establecimientos detallistas en lo que se refiere a su forma de propiedad, las diferencias entre ellos son más evidentes en el nivel de servicio. En ciertas tiendas departamentales, como Loehman's, se brindan muy pocos servicios. En algunas de abarrotes, como la cadena Cub Foods, los clientes empacan sus compras en las cajas registradoras. Otros establecimientos, como Neiman Marcus, proporcionan una amplia gama de servicios al cliente, desde envoltura de regalos hasta consultoría en la selección de guardarropa.

**Autoservicio** En el autoservicio, el cliente realiza muchas funciones y el establecimiento brinda pocas. Los clubes de bodegas, como Costco, suelen ser de autoservicio y en ellas se han eliminado todos los servicios innecesarios para el cliente. De forma similar, muchas gasolineras, supermercados y aerolíneas cuentan ahora con filas y terminales de autoservicio.

<sup>8</sup>“2011 Franchise Business Economic Outlook”, International Franchise Association, [www.franchise.org](http://www.franchise.org) (consultado el 8 de abril de 2011).

<sup>9</sup>“2011 Franchise 500”, *Entrepreneur*, <http://www.entrepreneur.com/franhses/franchise500/index.html> (consultado el 8 de abril de 2011).

El minorista de video Redbox tiene 27 800 quioscos en todo Estados Unidos, sin un solo operario. En la actualidad se desarrollan nuevas formas de autoservicio en tiendas de abarrotes, restaurantes de comida rápida ¡e incluso bibliotecas! En California existen tiendas de abarrotes completamente automatizadas que ¡expenden gasolina, refrigerios y café caliente! En Pizza Hut puede hacerse un pedido a través de una aplicación iPhone o en su sitio web. Asimismo, el sistema de la biblioteca Palm Beach County añadió máquinas de comprobación de autoservicio en cada una de sus sucursales. Por lo general, la tendencia es hacia experiencias de ventas al menudeo que haga a los clientes coautores del valor que reciben.<sup>10</sup>

**Servicios limitados** Los establecimientos de servicios limitados proporcionan algunos servicios, como los de crédito y devolución de mercancías, no así otros, entre ellos las alteraciones a la ropa que ahí se adquiere. Las tiendas de mercancías generales, como Walmart, Kmart y Target, suelen ser consideradas como establecimientos de servicios limitados. Los clientes se encargan de gran parte de su actividad de compras, aunque en algunos departamentos, como los de aparatos electrónicos, joyería y jardinería, hay vendedores encargados de las ventas.

**Servicios completos** Los minoristas de servicios completos, categoría que abarca muchas tiendas especializadas y departamentales, brindan abundantes servicios a sus clientes. Por ejemplo, Neiman Marcus, Nordstrom y Saks Fifth Avenue dependen de un mejor servicio para vender bienes más distintivos, con un margen más alto, y para conservar a sus clientes. La cadena detallista Nordstrom ofrece una amplia variedad de servicios, entre ellos: intercambios gratuitos, devoluciones accesibles, tarjetas de crédito mediante el banco de Nordstrom, ayuda personalizada en línea, localizador de regalos en línea, catálogos, programa de lealtad de cuatro niveles denominado Nordstrom Fashion Rewards y línea de ayuda sobre temas de belleza. En algunas tiendas existe un departamento de “toque personal”, donde los representantes de ventas están a las órdenes de los clientes que necesitan ayuda con la selección de estilo, color y talla, y un servicio de *concierge* para que auxilie con cualquier otra cosa. Por lo general, las tiendas Nordstrom cuentan con 50% más vendedores en piso que otras tiendas de tamaño similar, y los vendedores se caracterizan por su atención personalizada y profesional. Nordstrom ofrece también información RSS para avisar a los clientes cuando la nueva mercancía está disponible. Hace poco compró un minorista en línea para ofrecer “oferta del día” a sus clientes consumidores.<sup>11</sup>



Staples domina el mercado de suministros para oficina; por ello es considerado un *category killers*.



**FIGURA 16-4**

Las tiendas varían en términos de la anchura y la profundidad de sus líneas de mercancía.



<sup>10</sup>Alana Semuels, “Self-Service Machines Replacing Retail Workers”, *The Star-Ledger*, 13 de marzo de 2011, p. 1; Bridget Carey, “You Can Get Most Anything at a Kiosk”, *The Miami Herald*, 20 de agosto de 2010; “Check this Out: Palm Beach County Library Systems Adds Self-Service Checkouts”, *South Florida Sun-Sentinel*, 17 de febrero de 2009; “Research Shows Consumers Seek More Self-Service Options Due to Pressures of Price and Time”, *Business Wire*, 12 de enero de 2009; Peter C. Honebein y Roy F. Cammarano, “Customers at Work”, *Marketing Management*, enero-febrero de 2006, pp. 26-31.

<sup>11</sup>Rachel Dodes, “Corporate News: Nordstrom Joins Fray, Buys ‘Flash Sale’ Site”, *The Wall Street Journal*, 18 de febrero de 2011, p. B8; Peter King, “Personal Shoppers Find Clothes to Make the Man”, *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2010, p. D3; Will Ashworth, “Retail Customer Service Excellence Pays”, *Investopedia Advisor*, 9 de diciembre de 2010; Michael A. Wiles, “The Effect of Customer Service on Retailer’s Shareholder Wealth: The Role of Availability and Reputation Cues”, *Journal of Retailing*, 2007, pp. 19-31.

	Hipermercado		Supercentro
Región de popularidad	Europa		Estados Unidos
Tamaño promedio	90 000-300 000 pies cuadrados		100-215 000 pies cuadrados
Número de productos	20 000-80 000		35 000
Ingresos anuales por tienda	100 millones de dólares		60 millones de dólares por tienda
			

**FIGURA 16-5**

Los hipermercados son populares en Europa y los supercentros lo son en Estados Unidos.

y calzado para niños. La **anchura de la línea de productos** es la diversidad de artículos de una misma categoría con que cuenta el establecimiento, como electrodomésticos y libros.

**Profundidad de la línea de productos** Los establecimientos con surtido (profundidad) considerable de una línea de productos relacionados son tiendas de línea limitada. Las tiendas de artículos deportivos Sports Authority cuentan con profundidad considerable de equipo deportivo, que va desde accesorios para levantamiento de pesas hasta tenis para correr. Las tiendas con profundidad significativa de una línea principal de mercancías son de línea única. Victoria's Secret es una cadena que opera en todo Estados Unidos y tiene gran profundidad en lencería. Son *tiendas especializadas* las de línea limitada y línea única.

Los establecimientos especializados de descuento se enfocan en una categoría de productos, como pueden ser los aparatos electrónicos (Best Buy), los insumos para oficina (Staples) o los libros (Barnes and Noble) y tienen precios muy competitivos. En el ramo suele conocerse a dichas empresas como *category killers*, ya que con frecuencia predominan en el mercado. Best Buy, por ejemplo, es el mayor minorista en aparatos electrónicos de consumo con más de 1 200 tiendas; Staples opera más de dos mil tiendas de artículos para oficina y Barnes and Noble es el mayor minorista en libros. Una tendencia interesante que se da en esta forma de venta al menudeo es un cambio hacia tiendas más pequeñas, como las tiendas Best Buy Mobile.<sup>12</sup>

**Anchura de la línea de productos** Las tiendas con una línea de productos amplia y profundidad limitada se llaman *tiendas de mercancías generales*. Por ejemplo, Dillard's, Macy's y Neiman Marcus cuentan con una amplia variedad de categorías de productos, si bien no en tallas o tamaños extra. La profundidad y anchura de las líneas de mercancías son una decisión importante para los detallistas. Por tradición, los establecimientos ofrecen líneas de productos relacionados. Sin embargo, hoy es común la **comercialización mezclada**, en la que se tienen varias líneas de productos de diferente categoría en una sola tienda. En las farmacias modernas se venden alimentos, cámaras fotográficas, revistas, productos de papel, juguetes, ciertos artículos de ferretería y medicamentos. Los supermercados venden videocintas, imprimen fotografías y venden flores.

Una forma de comercialización mezclada, los **hipermercados**, ha tenido éxito en Europa. Se trata de tiendas grandes (de más de 200 mil pies cuadrados) basadas en un concepto sencillo: ofrecen a los consumidores todo en un solo lugar, con lo que eliminan la necesidad de detenerse en más de una tienda. Las tiendas proporcionan variedad, calidad y precio bajo en alimentos, abarrotes y mercancías generales. Carrefour, uno de los minoristas de hipermercado más grandes, tiene 1 415 hipermercados, de los cuales 205 están en Francia, 166 en España y 185 en China. Sin embargo, el crecimiento de hipermercados puede estar disminuyendo en Europa conforme aumenta el interés de los consumidores por tiendas más pequeñas en ubicaciones convenientes. En respuesta, los minoristas prueban nuevos formatos de hipermercados, como Carrefour Planet, que tiene pasillos más amplios, una presentación más colorida, estantes más cortos y secciones especiales para productos orgánicos. Sin embargo, el concepto original de hipermercado aún crece en popularidad en muchos países; en China, por ejemplo, Carrefour, Tesco y Walmart aumentan el número de tiendas que operan.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>Michael Shedlock, "Big-Box Retailers Reconsider Size", *Mish's Global Economic Trend Analysis*, 5 de marzo de 2011; Eric Wierriering, "Best Buy May Prove Naysayers Wrong", *Star Tribune*, 27 de marzo de 2011, p. 1D.

<sup>13</sup>"Research and Markets: Carrefour: Hypermarket Reinvention—European Hypermarkets Account for 70% of Carrefour's Total Sales", *Business Wire*, 13 de enero de 2011; "Supermarket and Hypermarket Retailing in China 2010: A Market Analysis", *M2 Presswire*, 11 de febrero de 2011; Mary Dejevsky, "The Hypermarket May Have Had its Day", *Independent Extra*, 28 de septiembre de 2010, p. 20; "A Lot Riding on Carrefour Hypermarket Revamp Plan", *BMI Western Europe Food and Drinks Insights*, 1 de diciembre de 2010; Aude Lagorce, "Carrefour Swings to Profit, Updating Hypermarkets", *MarketWatch*, 31 de agosto de 2010; "China Shopping Syndrome: Tesco to Double Number of Hypermarkets", *The Irish Times*, 23 de noviembre de 2010, p. 22; el sitio web de Carrefour, <http://www.carrefour.com/cdc/group/our-business/our-stores/our-stores-folder/hypermarket.html> (consultado el 15 de abril de 2011).





En Estados Unidos, los detallistas descubrieron que los compradores no estaban cómodos con las dimensiones de los hipermercados. Desarrollaron una variante de este, al que denominaron *supercentro*, en el que combinan la tradicional tienda de mercancías con una tienda de abarrotes completa. Walmart, Kmart y Target ahora usan el concepto en 2 952 tiendas Walmart Supercenters, 55 tiendas Kmart SuperCenters y 251 tiendas SuperTargets. Sin embargo, la ventaja del gran tamaño disminuyó hace poco debido a que los minoristas en línea, como Amazon.com, ofrecen una selección aún mayor y técnicas modernas de administración de la cadena de suministro, que permiten a los minoristas pequeños mantener sus suministros sin la necesidad de mucho inventario. Conforme cambian los intereses de los consumidores, los minoristas modifican el concepto de supercentro para acomodar el nuevo comportamiento de compra. Walmart, por ejemplo, introdujo tiendas Walmart Express, que suministrarán solo los artículos más vendidos y dirigirán a los consumidores a comprar en línea lo demás. En la *figura 16-5* se muestra las diferencias entre los conceptos de supercentro e hipermercado.<sup>14</sup>

La comercialización mezclada es conveniente para los consumidores porque elimina la necesidad de detenerse en varios establecimientos cuando se va de compras. Sin embargo, para los detallistas significa que hay competencia entre tipos de diferentes categorías de establecimientos detallistas, o **competencia intertipos**. De tal suerte, una panadería local competiría con una tienda departamental, otra de descuento o hasta una gasolinera local. La comercialización mezclada y la competencia intertipos dificultan la vida a los detallistas.

### repaso de conceptos

3. La toma de decisiones y compras centralizadas constituyen una ventaja de la forma de propiedad llamada \_\_\_\_\_.
4. ¿Cuáles son algunos ejemplos de nuevas formas de detallistas de autoservicio?
5. Indique si una tienda con ropa para hombre de medidas grandes, con pantalones de las tallas 40-60, tiene una línea de productos amplia o profunda.

## DETALLISTAS FUERA DE LAS TIENDAS

OA3

Muchos tipos de establecimientos detallistas analizados en este capítulo, como las cadenas corporativas, tiendas departamentales y tiendas especializadas de líneas limitada o única, son ejemplos de ventas al menudeo en tiendas. Sin embargo, una parte importante de la actividad de venta al por menor actual no se limita a las tiendas. Las ventas al menudeo fuera de tiendas son las que ocurren fuera de establecimientos detallistas mediante actividades con niveles diversos de participación de clientes y detallistas. En la *figura 16-6* se muestran seis formas



**FIGURA 16-6**

Muchos tipos de detallistas no cuentan con tiendas. ¿Cuántas formas de menudeo fuera de tiendas ha usado?

<sup>14</sup>Miguel Bustillo, "As Big Boxes Shrink, They also Rethink", *The Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2011; Miguel Bustillo, "Boss Talk: With Sales Flabby, Wal-Mart Turns to its Core", *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2011, p. B1; sitio web de Walmart, <http://walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx> (consultado el 10 de octubre de 2011); sitio web de Kmart, <http://www.searsholdings.com/careers/opportunities/stores/kmart.htm> (consultado el 10 de octubre de 2011); el sitio web de Target, <http://pressroom.target.com/pr/news/background.aspx> (consultado el 10 de octubre de 2011).



Las máquinas expendedoras ofrecen una variedad de productos. ¿Cuáles son los más comunes en una máquina expendedora? Conozca la respuesta en el texto.

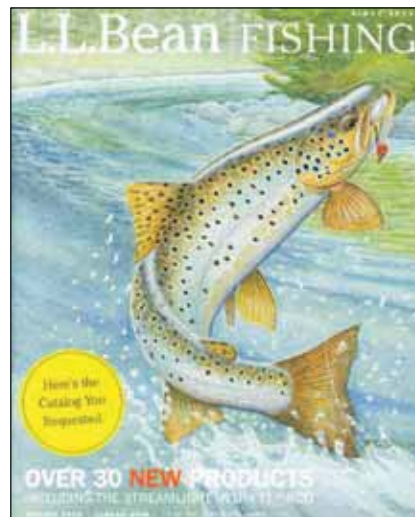
Los catálogos de especialidad atraen a nichos de mercado. Crean valor al proporcionar una forma rápida y conveniente de comprar.

de ventas al detalle fuera de las tiendas: máquinas expendedoras, correo y catálogos, programas y canales televisivos de compras desde el hogar, ventas al detalle en línea, telemarketing y ventas directas.

## Máquinas expendedoras

Las máquinas expendedoras hacen posible atender a los clientes cuando y donde no pueden hacerlo las tiendas. Los costos de mantenimiento, operación y arrendamiento de su ubicación pueden añadirse al costo de los productos, de modo que los precios de estos en las máquinas expendedoras tienden a ser mayores que en las tiendas. Alrededor de 30% de los productos que se venden en las máquinas expendedoras son bebidas gaseosas; 21%, dulces y botanas, y 5%, alimentos. Muchos tipos de productos nuevos rápidamente están disponibles en las máquinas expendedoras. Best Buy está colocando máquinas con teléfonos celulares y accesorios de cómputo, cámaras digitales y otros productos electrónicos en aeropuertos, hospitales y negocios. De igual manera, Healthy You Vending fabrica máquinas diseñadas para distribuir bebidas y refrigerios nutritivos en oficinas, clubes de salud, hospitales, escuelas y universidades. En Estados Unidos operan seis millones de máquinas expendedoras que generan más de 19 mil millones de dólares en ventas al año.<sup>15</sup>

Los adelantos tecnológicos pronto harán que las máquinas expendedoras sean de más fácil uso. Muchas tienen pantallas táctiles y aceptan tarjetas de crédito. Además, algunas empresas de máquinas expendedoras prueban tecnología de conexión inalámbrica para que los consumidores puedan hacer compras en máquinas expendedoras usando sus teléfonos móviles. La tecnología de conexión inalámbrica también la usan las empresas para monitorear las ventas; esta información se usa para programar los viajes de reabastecimiento de las máquinas cuando se acaban los artículos. Otra mejora en las máquinas expendedoras es la tendencia hacia las máquinas “verdes”, que consumen menos energía al usar compresores y alumbrado más eficientes y con mejor función aislante. Las máquinas expendedoras son populares entre los consumidores; una investigación reciente sobre satisfacción del consumidor indica que 82% de los consumidores creen que comprar a través de una máquina expendedora es igual o superior a comprar en una tienda. Para los consumidores de hoy, las máquinas expendedoras representan una extensión de las marcas que ya están disponibles en tiendas, catálogos o en línea.<sup>16</sup>



<sup>15</sup> Jackie Crosby, “Vending Machine Variety Goes Beyond Snack Food Offerings”, *Los Angeles Times*, 18 de enero de 2011, p. B2; Carlie Kollath, “Veggies in Vending Machines?”, *Biz Buzz*, 6 de abril de 2011; Joyce Smith, “New Vending Machines Have Thieves Covered”, *The Star Phoenix*, 16 de abril de 2011, p. B6; “2010 State of the Vending Industry Report”, *Automatic Merchandiser*, junio-julio de 2010, p. 32; <http://www.vending.org/industry/vending101.pdf>

<sup>16</sup> Ian Brat, “U.S. News: Vending Machines Try Electronic Self-Defense”, *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2011, p. A2; “Business Technology: Restocking the Snack Machine—Sales Pinched Vending-Machine Operators Add Touch Screen, Card Readers”, *The Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2010, p. B5; Joe Astrouski, “Eastern Illinois U. Vending Machines Go Green”, *University Wire*, 21 de noviembre de 2008.

## Correo directo y catálogos

QR 16-3  
IKEA Video



A las ventas al menudeo por correo directo o por catálogo se les llamó “la tienda que llega hasta su hogar”. Son atractivas por varias razones. Primero, pueden eliminar el costo de la tienda y los cajeros. Dell, por ejemplo, es el mayor minorista de computadoras y tecnología de la información y no tiene tiendas. Segundo, el correo directo y los catálogos mejoran la eficiencia de marketing a través de la segmentación y determinación del objetivo, además de que crean valor del consumidor al proporcionar medios rápidos y convenientes para hacer una compra. Por último, muchos catálogos se emplean ahora como una herramienta para animar a los consumidores a visitar un sitio web, una página en un medio social o incluso una tienda. Minoristas en línea, como Zappos, Amazon y eBay, por ejemplo, ahora ofrecen catálogos. Un hogar promedio en Estados Unidos recibe 24 artículos por correo directo o catálogos cada semana. La Direct Marketing Association estima que los minoristas por correo directo y catálogo generan 669 mil millones de dólares en ventas. Las ventas al menudeo por correo directo y catálogo también son populares fuera de Estados Unidos. El minorista en muebles IKEA entregó 197 millones de copias de su catálogo en 29 idiomas a 35 países.<sup>17</sup>

Varios factores han tenido un impacto en las ventas al menudeo mediante correo directo y catálogo en años recientes. La influencia de grandes minoristas como IKEA, Crate and Barrel, L. L. Bean y otros es positiva, ya que sus actividades de marketing aumentan el número y variedad de productos que compran los consumidores a través del correo directo y los catálogos. Sin embargo, el aumento en los costos de papel y de los envíos, el creciente interés en la legislación de no enviar correos, la preocupación por envíos y catálogos “verdes” y la posibilidad de que el servicio postal de Estados Unidos reduzca el tiempo de envío a cinco días, han hecho que los minoristas por correo directo y por catálogo busquen otras vías para proporcionar valor adicional al consumidor. Un enfoque ha sido concentrarse en los consumidores seguros en lugar de en los posibles. Algunos comerciantes, como Williams-Sonoma, reducen los envíos a códigos postales que no registran ganancias. Otro enfoque exitoso que usan muchos minoristas por catálogo es el envío de catálogos de especialidad a nichos de mercado identificados en sus bases de datos. L. L. Bean, por ejemplo, desarrolló un catálogo individual para los entusiastas de la pesca con mosca.<sup>18</sup>

Ahora se desarrollan también formas creativas de ventas al menudeo por correo directo y por catálogo. Sears invierte en tecnologías de medios sociales para hacer disponible su Wish Book a través de teléfonos inteligentes e iPads. Además, Sears y otros minoristas añaden códigos QR a sus catálogos, de manera que los consumidores puedan escanearlos con el uso de una aplicación de sus teléfonos inteligentes para ver más información y videos de un producto. Otras innovaciones incluyen catálogos digitales en formato PDF y con vínculos para ver productos complementarios. También verá comerciantes que usan el correo directo y los catálogos para dirigir a los consumidores hacia URL personalizados (PURL's), como [www.JohnSmith.offer.com](http://www.JohnSmith.offer.com), que son páginas web precargadas con información y ofertas específicas para un individuo. A fin de reconocer empresas que integran de forma exitosa sus actividades de correo directo y de catálogo con otras actividades de marketing, la revista *Multichannel Merchant* evalúa cientos de entradas para seleccionar a los ganadores de los premios Multichannel Merchant en 18 categorías. Los ganadores recientes pueden ser minoristas que usted conozca. Entre ellos se incluye L. L. Bean, Patagonia, Crutchfiel y Harry and David.<sup>19</sup>

## Programas y canales televisivos de compras desde el hogar

Las compras desde el hogar son posibles cuando los consumidores ven un programa o canal televisivo especial, donde se muestran los productos y son colocados pedidos por vía telefónica

<sup>17</sup> *Statistical Fact Book*, Direct Marketing Association (Nueva York, 2010), pp. 4, 33; David Kaplan, “Catalogs Thinner but Still Carry Weight, Retailers Use Them to Draw Consumers to Stores, Web or Social Media Sites”, *The Houston Chronicle*, 28 de noviembre de 2010, p. 1; Mercedes Cardona, “Catalog Role is Communications, not Sales”, *DM News*, 1 de noviembre de 2010; el sitio web de IKEA, [www.ikea.com](http://www.ikea.com) (consultado el 25 de abril de 2011).

<sup>18</sup> Ira Teinowitz y Nat Ives, “No Day is a Good Day for no Mail”, *Advertising Age*, 9 de febrero de 2009, p. 8; “A Zip-Code Screen for Catalog Customers”, *The Wall Street Journal*, 24 de junio de 2008, p. B1; Richard H. Levey, “It’s All about Me”, *Direct*, 1 de noviembre de 2008.

<sup>19</sup> Dianna Dilworth, “Print Stages a Comeback”, *DM News*, 1 de marzo de 2011; Alex Palmer, “Sears Enhances Wish Book for the Holidays, Adds QR Codes Catalog”, *DM News*, 10 de noviembre de 2010; Chris Daniels, “Retailers Testing Out e-Catalog Versions”, *DM News*, 1 de enero de 2011; vea la información del premio en <http://multichannelmerchant.com/awards> (consultado el 25 de abril de 2011).





Los programas de compras por televisión atienden a millones de consumidores cada año. Lea el texto para saber cómo atraen nuevos clientes.

o internet. En la actualidad, los programas con más audiencia son QVC, HSN y ShopNBC. QVC (siglas en inglés para “calidad, valor y conveniencia”) transmite las 24 horas del día, 364 días al año y llega a 195 millones de hogares en Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Japón e Italia. La empresa obtiene ventas por 7.4 mil millones de dólares de sus 60 millones de clientes con la promoción de 1 150 productos cada semana y embarca más de 100 millones de paquetes cada año. Los canales de ventas por televisión ofrecen aparatos eléctricos, joyería, artículos para la cocina, productos para mejorar el hogar, electrónicos, juguetes y hasta comida. De todos estos productos, el artículo que mejor se ha vendido ha sido una computadora personal Dell.<sup>20</sup>

En el pasado, la audiencia de los programas de compras televisivas desde el hogar estaba formada sobre todo por mujeres de entre 40 y 60 años de edad. Por ejemplo, en el programa han promocionado sus productos, entre otras: Priscilla Presley, su colección de joyería; Kim, Khloe y Kourtney Kardashian, su línea de ropa. Las transmisiones desde locaciones remotas, como el Yankee Stadium, y los actos en vivo, como el de LeAnn Rimes, también ayudan a atraer nuevos clientes. Asimismo, los programas de compras usan otras formas de ventas al menudeo. Además de su programa de televisión, QVC tiene dos tipos de tiendas minoristas: una tienda estudio en sus oficinas centrales y seis tiendas de descuento. De forma similar, Home Shopping Network ofrece ahora experiencias minoristas en TV, en línea, catálogos y en tiendas. Por último, varios programas de compras por televisión desarrollan plataformas en línea, que pueden atraer hasta 50% de todos los consumidores nuevos y la tecnología interactiva que permite a los televidentes hacer pedidos con el uso de su control remoto en lugar del teléfono.<sup>21</sup>

## Ventas al detalle en línea

Las ventas al detalle en línea permiten a los consumidores buscar, evaluar, comprar y pedir productos vía internet. En muchos casos, las ventajas para el consumidor con este tipo de ventas al por menor radican en el acceso durante las 24 horas del día, la posibilidad de comparar antes de la adquisición, hacerlo desde la comodidad del hogar y acceder a un mayor surtido. Los estudios sobre compradores en línea muestran que al principio era más probable que estos fueran hombres, no mujeres. Sin embargo, a medida que aumentó el número de hogares con acceso a internet, el perfil de compradores en línea cambió e incluye a todos los compradores. Hoy existe una mezcla de minoristas tradicionales y en línea —“ladrillos y clics”— que aprovechan la experiencia de ambas estrategias a fin de generar mejor valor y experiencias para sus clientes. Además, Walmart ofrece su servicio *Site-to-Store* para artículos en línea no disponibles en tiendas, así como envío gratuito, que el cliente debe recoger en la oficina de FedEx. La aplicación Walmart Mobile permite a los compradores buscar y ordenar productos usando sus teléfonos inteligentes. Dos de los mejores días para las ventas al menudeo en línea son el viernes después del Día de Acción de Gracias —Black Friday— y el lunes después de esa misma fecha —Cyber Monday—, que generaron 600 millones de dólares y mil millones de dólares, respectivamente, en 2010. Las ventas en línea representan aproximadamente 10% de todas las ventas al menudeo y se espera que lleguen a los 279 mil millones de dólares en 2015.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> “QVC Extends Global Reach to Italy”, *PR Newswire*, 26 de septiembre de 2008; “Fact Sheet” del sitio web de QVC, [www.qvc.com/qic](http://www.qvc.com/qic) (consultado el 15 de abril de 2011).

<sup>21</sup> “Queen of Rock ‘n’ Roll Priscilla Presley Schedules to Return to QVC to Debut New Pieces from the Priscilla Presley Jewelry Collection”, *PR Newswire*, 16 de marzo de 2011; Elizabeth Holmes, “The Golden Age of TV Shopping”, *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2010, p. D1; Christine H. O’Toole, “Attention, QVC Shoppers...”, *The Washington Post*, 28 de enero de 2009, p. C2; “QVC Mulls Further Channel Developments”, *Retail Week*, 17 de octubre de 2008; Richard Mullins y Michael Messano, “HSN’s New Deal”, *Tampa Tribune*, 20 de agosto de 2008, p. 1; Laura Petrecca, “QVC Shops for Ideas for Future sales”, *USA TODAY*, 5 de mayo de 2008, p. 1B; Jon Fine, “Lights, Camera, Shop!”, *BusinessWeek*, 12 de enero de 2009, p. 62.

<sup>22</sup> Karen Talley, “Monday’s Web Sales Topped Friday’s”, *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2010, p. B8; Ann Zimmerman, “Gift Shoppers Flocked to the Web—Online Christmas Sales Rose 15.4% as Retailers Offered Free Shipping and Internet-Only Bargains”, *The Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2010, p. B1; Geoffrey A. Fowler, “Cyber Monday Sales Show Strength —Even Following a Weekend with Solid Online Shopping, Heavy Promotions Help Produce Gains of about 20% for the Day”, *The Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2010, p. B4; “Walmart Expands its Multichannel Offering with National Rollout of ‘Pick Up Today’”, <http://walmartstores.com/pressroom/news/10549.aspx> (consultado el 10 de marzo de 2011).



# Actividades en línea

## Para algunos consumidores, ¡comprar es un juego!

Si a usted le gusta comprar, y en particular las ofertas, existen varios sitios web y servicios de compras nuevos para usted. [Gilt.com](http://Gilt.com), [Ideeli.com](http://Ideeli.com), [Hautelook.com](http://Hautelook.com) y [RueLaLa.com](http://RueLaLa.com) envían mensajes de texto que anuncian “ofertas del día” con límite de tiempo en artículos de lujo. Los consumidores después ingresan al sitio web para hacer sus compras. Alexandra Wilson, cofundadora de [Gilt.com](http://Gilt.com), registra que uno de los mensajes de la empresa vendió ¡600 vestidos en seis minutos!

Una variación de estos sitios es el minorista de internet TextBuyIt, un servicio que permite a los compradores mandar por mensaje de texto el nombre de un producto, su código de producto universal o número ISBN desde un teléfono móvil y recibir la información con comparación de precios sin entrar a internet.

Para algunos consumidores, estos nuevos servicios hacen las compras divertidas. ¡incluso un juego! Rápido, ¡revise su teléfono inteligente para buscar información sobre la siguiente oferta del día!



Las compras detallistas en línea pueden ser resultado de diversas estrategias. En primer término, los consumidores pagarían una cuota para ser miembros de un servicio de descuento en línea, como [www.netMarket.com](http://www.netMarket.com). Este sitio ofrece a sus 25 millones de suscriptores más de 1 200 marcas a precios muy bajos. Otra estrategia de las ventas al menudeo en línea consiste en usar un “robot” de compras, como [www.mysimon.com](http://www.mysimon.com). Éste busca en internet el producto que especifique el consumidor y le presenta un informe de los sitios con los mejores precios disponibles. El consumidor también puede usar internet para ir directamente a centros comerciales en línea ([www.fashionmall.com](http://www.fashionmall.com)), tiendas de ropa ([www.gap.com](http://www.gap.com)), librerías ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)), fabricantes de computadoras ([www.dell.com](http://www.dell.com)), tiendas de abarrotes ([www.peapod.com](http://www.peapod.com)), tiendas de música y videos ([www.tower.com](http://www.tower.com)), y agencias de viajes ([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)). Una última estrategia de ventas al menudeo en línea, con crecimiento rápido, son las subastas en línea, como en [www.ebay.com](http://www.ebay.com), donde los consumidores puján por más de 50 mil categorías de productos.<sup>23</sup> En la sección “Actividades en línea”, vea nuevas formas de compra en línea y mediante teléfono celular.<sup>24</sup>

Uno de los mayores problemas que enfrentan los minoristas en línea es que casi dos tercios de los compradores de la web se dirigen a la salida y dejan el sitio para comparar precios y costos de envío en otras páginas. De los consumidores que salen de un sitio, 70% no regresa. Una forma en la que los detallistas enfrentan el problema es brindando a los clientes una comparación de los ofrecimientos de sus competidores. En [Allbookstores.com](http://Allbookstores.com), por ejemplo, los consumidores pueden usar un “motor de comparación” para revisar precios con [Amazon.com](http://Amazon.com), [Barnesandnoble.com](http://Barnesandnoble.com) y otras 25 librerías. Los expertos sugieren que los minoristas deberían hacer espectaculares y dinámicos sus sitios web y hacerse visibles para buscar motores si quieren atraer y retener a los clientes.<sup>25</sup>

Los minoristas en línea también intentan mejorar la experiencia de compra vía internet con la adición de actividades interactivas o “vivenciales” en sus sitios web. Asimismo, fabricantes de automóviles como BMW, Mercedes y Jaguar alientan a los visitantes de sus sitios web a “construir” un vehículo seleccionando los colores de interiores y exteriores, los paquetes y las alternativas, y luego observar el automóvil virtual hecho a la medida.

Además, debido a que más de 70% de los consumidores en línea buscan evidencia de una tienda física antes de hacer una compra y más de 20% de los consumidores de tiendas físicas usan análisis e información en

“Robots” de compras como [mysimon.com](http://mysimon.com) encuentran los mejores precios para los productos que especifican los consumidores.



<sup>23</sup> “eBay Marketplaces Fact Sheet”, sitio web de eBay, <http://news.ebay.com/fastfacts.cfm> (consultado el 6 de marzo de 2009).

<sup>24</sup> “HSN, Inc. to Report Fourth Quarter and Fiscal 2008 Results on March 3rd”, *PR Newswire*, 10 de febrero de 2009; “Text, Shop & Ship”, *Marketing News*, 1 de mayo de 2008, p. 6; Christina Binkley, “On StyleGucci-Stalking: New Sites Make Shopping a Game”, *The Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2008, p. D1.

<sup>25</sup> Nicole Paitsel, “Use Web to Help Shop and Ship”, *Richmond Times Dispatch*, 7 de diciembre de 2008, p. J5; Stephen Thompson, “Is Your Snazzy New Site Cloaked in Invisibility?”, *Advertising Age*, 13 de octubre de 2008, p. 24.

Hoy en día, los consumidores pueden entrar, a través de internet, en muchos lugares. ¿Con qué frecuencia usa el acceso público a internet?



línea antes de hacer una compra, los minoristas intentan crear sinergias entre sus operaciones en línea y físicas.

Es evidente que internet es una plataforma popular de ventas al menudeo fuera de tienda. Sin embargo, no es necesario tener una computadora para hacer compras en línea, pues muchos hoteles, bares, librerías, aeropuertos y otras ubicaciones públicas ofrecen quioscos de internet. En China, 130 mil cafés internet atienden a 163 millones de consumidores.<sup>26</sup>

## Telemarketing

Otra forma de ventas al menudeo fuera de tiendas, llamada **telemarketing**, consiste en el uso del teléfono para interactuar con los consumidores y venderles en forma directa. Es frecuente que se considere el telemarketing como un medio más eficaz que las ventas por correo para dirigirse a los consumidores. Las empresas aseguradoras, las firmas corredoras de valores y los periódicos han utilizado esta forma de ventas minoristas como una opción para reducir costos, pero conservando el acceso a sus clientes. De acuerdo con la Direct Marketing Association, las ventas anuales por telemarketing superaron los 332 mil millones de dólares.<sup>27</sup>

En fecha reciente, la industria del telemarketing ha experimentado cambios fundamentales como resultado de una nueva legislación relacionada con las peticiones por teléfono. Cuestiones tales como las normas industriales, lineamientos éticos y nuevas leyes de respeto a la vida privada han fomentado el debate entre los consumidores, el Congreso de Estados Unidos, la Federal Trade Commission y los negocios. El resultado fue la legislación que creó la lista National Do Not Call ([www.donotcall.gov](http://www.donotcall.gov)) para personas que no quieren recibir llamadas telefónicas relacionadas con las ventas. En la actualidad, existen más de 200 millones de números telefónicos en el directorio. Las empresas que usan el telemarketing ya se han adaptado, pues han añadido un sofisticado software para garantizar que no se llame a los números incluidos en la lista.<sup>28</sup>

## Ventas directas

Las ventas directas, a veces llamadas “de puerta en puerta”, consisten en la venta directa de bienes y servicios a los consumidores mediante interacciones y demostraciones personales en su hogar u oficina. Diversas empresas, entre ellas algunas muy conocidas como Avon, Fuller Brush, Mary Kay Cosmetics y World Book, han creado una industria de más de 28 mil millones de dólares de ventas al brindar a los consumidores servicio personalizado y conveniencia. En Estados Unidos, hay más de 16 millones de vendedores directos que trabajan tiempo completo y parcial en 70 categorías de productos.<sup>29</sup>

MARY KAY

<sup>26</sup> Ray L. Benedictus, Michael K. Brady, Peter R. Darke y Clay M. Voorhees, “Conveying Trustworthiness to Online Consumers: Reactions to Consensus, Physical Store Presence, Brand Familiarity and Generalized Suspicion”, *Journal of Retailing* 86, núm. 4, 2010, pp. 322-335; Feng Zhu y Xiaoquan (Michael) Zhang, “Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics”, *Journal of Marketing*, 74, marzo de 2010, pp. 133-148; “China Ends 2010 with 130,000 Licensed Internet Cafes”, *Digital Media Asia*, 14 de febrero de 2011; “China Closes 130 000 Unlicensed Internet Cafes in 6 Years”, *China Economic Review*, 18 de marzo de 2011.

<sup>27</sup> “DM Driven Sales by Medium and Market”, *Statistical Fact Book*, Direct Marketing Association (Nueva York, NY: 2010), p. 5.

<sup>28</sup> Nate Anderson, “Do-not-Call List Tops 200 Million, Some Scammers Still Ignore it”, *Wired.com*, 31 de julio de 2010.

<sup>29</sup> “Direct Selling USA—Pinpoint Growth Sectors and Identify Factors Driving Change”, *M2 Press Wire*, 12 de abril de 2011; *Fact Sheet*, Direct Selling Association, <http://www.dsa.org/research/industry-statistic/09gofactsheet.pdf> (consultado el 28 de abril de 2011).

El crecimiento en la industria de la venta directa es resultado de dos tendencias. En primer lugar, muchos minoristas directos se están expandiendo a mercados fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, Avon ya tiene 6.5 millones de representantes de ventas en 100 países y está contratando 399 mil representantes nuevos en China. Aproximadamente un tercio de los 9.2 mil millones de dólares en ventas de Amway provienen de China. De manera semejante, otros vendedores al menudeo, como Herbalife y Electrolux, se están expandiendo con celeridad hacia mercados nuevos.<sup>30</sup> Es probable que continúe el crecimiento de las ventas directas en mercados donde la carencia de canales de distribución eficaces aumenta la importancia de las ventas “de puerta en puerta” y donde la falta de conocimiento de los consumidores sobre los productos y marcas hace más necesaria la interacción personal.

La segunda tendencia es el número creciente de empresas que usan la venta directa para llegar a consumidores que prefieren el servicio al cliente cara a cara y una experiencia de compra social, en vez de compras en línea o grandes tiendas de descuento. La Direct Selling Association informa que las empresas que utilizan las ventas directas han aumentado 30% en los últimos cinco años. Por ejemplo, Pampered Chef tiene 60 mil representantes de ventas independientes que venden productos de su empresa en fiestas de cocina a domicilio. El interés entre los representantes de ventas potenciales creció durante la reciente desaceleración económica cuando las personas buscaron independencia y control de sus actividades laborales.<sup>31</sup>

### repaso de conceptos

6. Los detallistas por catálogo exitosos suelen enviar catálogos \_\_\_\_\_ a mercados \_\_\_\_\_ identificados en sus bases de datos.
7. ¿De qué manera los detallistas aumentan el interés y participación de los consumidores en las ventas al por menor en línea?
8. ¿Dónde están creciendo las ventas directas y por qué?

## ESTRATEGIAS DE LOS DETALLISTAS

En esta sección se identifica la manera en la que un establecimiento detallista desarrolla y pone en práctica una estrategia al posicionar la tienda, además de emprender acciones específicas en la mezcla de ventas al detalle.<sup>32</sup> En la [figura 16-7](#) se identifica la relación entre el posicionamiento y la mezcla de ventas al menudeo.

### Posicionamiento de un establecimiento detallista

Las opciones de clasificación analizadas en apartados previos ayudan a determinar la posición de un establecimiento en relación con sus competidores. MAC Group Inc., empresa de consultoría administrativa desarrolló la **matriz de posicionamiento de detallistas**.<sup>33</sup> Esta matriz posiciona los establecimientos detallistas con base en dos dimensiones: la anchura de su línea de productos y el valor agregado. De acuerdo con la definición ya estudiada, la *anchura de la línea de productos* es la gama de bienes que se venden en el establecimiento. La segunda dimensión, el *valor agregado*, abarca elementos como la ubicación (el caso de las tiendas 7-Eleven), confiabilidad de los productos (Holiday Inn o McDonald's) o prestigio (Saks Fifth Avenue o Brooks Brothers).

OA4

<sup>30</sup> “Avon Announces Management Realignment”, *PR Newswire*, 24 de febrero de 2011; Chris Knappe, “Alticor Reports Record Sales in 2010, Growth Fueled by Strong Results in China, Amway’s Largest Market”, *Grand Rapids Press*, 18 de febrero de 2011, p. A8; “Herbalife Ltd. Receives Approval of Additional Direct-Selling Licenses in China”, *Business Wire*, 19 de julio de 2010.

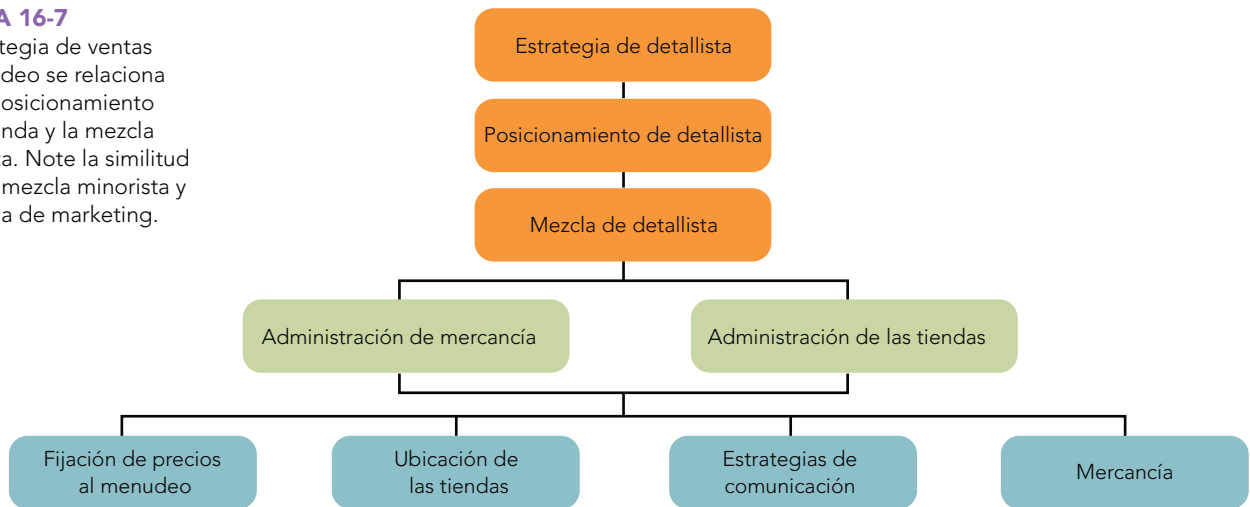
<sup>31</sup> Olivera Perkins, “Direct Sales Proves Attractive to Long-Term Jobless Workers Companies Selling Retail Goods at Home Parties See Profits Climbing”, *Plain Dealer*, 6 de febrero de 2011, p. D1; Carol Lewis, “Calling All Avon Ladies—Direct Selling is Back”, *The Times*, 28 de diciembre de 2010, p. 40; “Company Facts”, sitio web de The Pampered Chef, <http://www.pamperedchef.com/company-facts.jsp> (consultado el 29 de abril de 2011); Morris Kaplan, “Direct Selling Grows on the Net”, *Weekend Australian*, 7 de marzo de 2009, p. 32.

<sup>32</sup> Dinesh Kumar Gauri, Minakshi Trivedi y Dhruv Grewal, “Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis”, *Journal of Retailing*, septiembre de 2008, p. 256.

<sup>33</sup> El análisis siguiente es una adaptación de William T. Gregor y Eileen M. Friars, *Money Merchandizing: Retail Revolution in Consumer Financial Services* (Cambridge, MA: Management Analysis Center, Inc., 1982).

**FIGURA 16-7**

La estrategia de ventas al menudeo se relaciona con el posicionamiento de la tienda y la mezcla minorista. Note la similitud entre la mezcla minorista y la mezcla de marketing.



La matriz de posicionamiento de detallistas de la [figura 16-8](#) muestra cuatro posiciones posibles. Una organización puede tener éxito en cualquiera de ellas, si bien se requieren estrategias específicas en cada cuadrante. Tome en consideración las cuatro tiendas incluidas en la matriz:

1. Bloomingdale's tiene valor agregado alto y línea de productos amplia. Los detallistas de este cuadrante prestan mucha atención al diseño de las tiendas y a las líneas de productos. Las mercancías suelen ser de margen de utilidad y calidad altas. Las tiendas de esta posición tienden a brindar servicio de alto nivel.
2. Walmart tiene valor agregado bajo y línea de productos amplia. En general, esta y otras empresas similares ofrecen precios bajos a cambio de un mayor volumen de ventas. Los detallistas de esta posición se enfocan en el precio, con nivel de servicio bajo y la imagen de ser un lugar para realizar buenas compras.
3. Tiffany & Co. tiene valor agregado alto y línea de productos estrecha. Los establecimientos de esta categoría suelen vender una gama muy restringida de productos con calidad de estatus alto. Los clientes también reciben servicio de alto nivel.

**FIGURA 16-8**

Las estrategias de posicionamiento para los minoristas se basan en la amplitud de la línea de producto y el valor agregado.





4. Payless ShoeSource cuenta con valor agregado bajo y línea de productos angosta. Este tipo de detallista es el comercializador masivo especializado. Payless ShoeSource, por ejemplo, es una tienda de zapatos deportivos que son vendidos con descuento. Estos establecimientos suelen atraer consumidores interesados en el valor. Se logran ahorros de escala mediante publicidad, comercialización, compra y distribución centralizadas. Las tiendas tienen diseño, distribución y mercancías uniformes, por lo que se les ha llamado tiendas de “cortador de galletas”.

### Mezcla detallista

En el desarrollo de la estrategia detallista, los administradores trabajan con la **mezcla detallista**, que incluye actividades relacionadas con la administración de la tienda y de las mercancías que se almacenan allí. La mezcla detallista es semejante a la mezcla de marketing porque incluye fijación de precios para la venta al menudeo, ubicación de las tiendas, estrategias de comunicación y mercancías.

**Fijación de precios** En este aspecto, el establecimiento debe decidir el margen de utilidad, los descuentos y el momento oportuno para aplicarlos. Como se menciona en el “Apéndice B”, el *margen de utilidad* es el monto que debe agregarse al costo que el detallista paga por un producto para determinar su precio de venta final. Los detallistas toman decisiones relativas al *margen de utilidad original (markup)*; pero en el momento de la venta real del producto, terminan con un *margen de utilidad (markup) sostenido*. El primero de estos márgenes es la diferencia entre el costo del detallista y el precio de venta inicial. Cuando los productos no se venden con la rapidez prevista, su precio disminuye. La diferencia entre este precio de venta final y el costo del detallista es el margen de utilidad sostenido, también llamado *margen bruto*.

El ofrecimiento de *descuentos* en el precio de un producto ocurre cuando no se vende este al precio original y se requiere ajustarlo. Es frecuente que los nuevos modelos o estilos obliguen a reducciones o descuentos en los precios de modelos existentes. Los descuentos también se usan para aumentar la demanda de productos complementarios.<sup>34</sup> Por ejemplo, los detallistas suelen descontar el precio de aparatos de sonido para aumentar las ventas de discos compactos o reducir el precio de la mezcla para pasteles a fin de generar compras de los betunes para pasteles. La *oportunidad* del descuento puede ser importante. Muchos detallistas reducen el precio tan pronto caen las ventas con el objetivo de liberar el valioso espacio de piso y tener efectivo. Sin embargo, otras tiendas postergan los descuentos para desalentar a los cazadores de ofertas y mantener una imagen de calidad. No hay una respuesta clara, pero los detallistas deben considerar el efecto de los descuentos en las ventas futuras. Investigaciones recientes indican que las promociones repetidas incrementan la habilidad del consumidor para recordar los precios regulares.<sup>35</sup>

Aunque muchos detallistas planifican los descuentos, otros los usan como parte de su política de comercialización habitual. Por ejemplo, Walmart y Home Depot hacen énfasis constante en los precios bajos y eliminan muchos de los descuentos con una estrategia habitual llamada *precios bajos todos los días*.<sup>36</sup> Sin embargo, los consumidores tienden a usar el precio como indicador de calidad, de modo que el nombre de marca del producto y la imagen de la tienda son factores de decisión importantes en esas situaciones.<sup>37</sup> Otra estrategia, denominada *precios justos todos los días*, es la que utilizan detallistas que no tienden a ofrecer el precio más bajo, si bien crean valor para los clientes mediante sus servicios y la experiencia de compra en su totalidad.<sup>38</sup> Es común que los consumidores utilicen los precios de artículos que sirven como *parámetros de comparación* o *señales*, como el de una lata de Coca-Cola, para darse una

<sup>34</sup> Francis J. Mulhern y Robert P. Leon, “Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability”, *Journal of Marketing*, octubre de 1991, pp. 63-76.

<sup>35</sup> Marc Vanhuele y Xavier Dreze, “Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store”, *Journal of Marketing*, octubre de 2002, pp. 72-85.

<sup>36</sup> “Wal-Mart Reducing CE Floor Space in Remodeling”, *Consumer Electronics Daily*, 13 de abril de 2011; Gwen Ortmeier, John A. Quelch y Walter Salmon, “Restoring Credibility to Retail Pricing”, *Sloan Management Review*, otoño de 1991, pp. 55-66.

<sup>37</sup> William B. Dodds, “In Search of Value: How Price and Store Name Information Influence Buyers’ Product Perceptions”, *Journal of Consumer Marketing*, primavera de 1991, pp. 15-24.

<sup>38</sup> “Q3 2011 Supervalu Inc. Earning Conference Call-Final”, *FD Wire*, 11 de enero de 2011; Leonard L. Berry, “Old Pillars of New Retailing”, *Harvard Business Review*, abril de 2001, pp. 131-137.

idea general de los precios de la tienda.<sup>39</sup> Además, el precio tiene muchas probabilidades de influir en la evaluación que hacen los clientes del valor de la mercancía.<sup>40</sup> Cuando los precios de la tienda se basan en devoluciones de dinero posteriores a la compra, los detallistas deben tener cuidado de evitar percepciones negativas de los clientes si el tiempo para procesarlas es demasiado largo (por ejemplo, seis semanas).<sup>41</sup>

Un tema especial para los minoristas que intentan mantener los precios bajos son las pérdidas por daños o destrozos, robo y fraude que realizan consumidores y empleados. La National Retail Federation (Federación Estadounidense de Detallistas) estima que el minorista promedio pierde 1.6% de las ventas debido a *daños* cada año. Tan solo las devoluciones fraudulentas justifican 14 mil millones de dólares. Aproximadamente 44% de las pérdidas por daño de los minoristas se debe a robo por parte de empleados. Algunos minoristas notaron un aumento en el robo y fraude conforme han disminuido las condiciones económicas. En general, el tema ha despertado en los minoristas un mayor interés por nuevas técnicas de vigilancia para reducir los daños.<sup>42</sup>

Las ventas al menudeo *off-price* (fuera de precio) son una práctica de precios que utilizan establecimientos como T. J. Maxx, Burlington Coat Factory y Ross Stores. Las **ventas al detalle off-price** consisten en la venta de mercancía con nombre de marca a precios menores que los habituales. La diferencia entre este tipo de empresas y las tiendas de descuento es que las primeras adquieren los bienes de fabricantes con exceso de inventarios a precios menores que los de mayoreo, mientras que las tiendas de descuento compran al precio de mayoreo normal (si bien ganan un margen de utilidad menor que el de las acostumbradas tiendas departamentales). En virtud de esta diferencia en la compra de mercancías por el detallista, la variedad de productos de un detallista *off-price* es impredecible y la búsqueda de ofertas se ha vuelto una actividad muy popular entre los consumidores. “Es más un deporte que una actividad de compras ordinaria”, dice Christopher Boring, de Retail Planning Associates, empresa de Columbus, Ohio.<sup>43</sup> Según informes, los ahorros para los consumidores en establecimientos detallistas *off-price* serían hasta de 70% por debajo de los precios de una tienda departamental ordinaria.

Son diversas las variantes de detallistas *off-price*. Una de ellas son los *clubes de almacén*. Estas tiendas grandes (de más de 100 mil a 140 mil pies cuadrados) se iniciaron como establecimientos muy austeros, sin exhibidores, servicio a clientes ni entrega a domicilio. Requieren una cuota de membresía anual (que varía de 30 a 100 dólares) por el privilegio de comprar en el establecimiento. Mientras que una tienda Walmart tiene inventarios de 30 mil a 60 mil artículos, estos clubes cuentan con cuatro mil a ocho mil artículos y en general de una sola marca de aparatos electrodomésticos o productos alimenticios. Sus servicios son mínimos y los clientes deben pagar en efectivo o con cheque. A los consumidores les atraen los precios muy bajos

y las ofertas sorpresivas en ciertas mercancías, pero hace poco varios de esos clubes iniciaron la adición de servicios “auxiliares”, como ópticas y farmacias, para diferenciarse de sus competidores. Los principales clubes de almacén en Estados Unidos son Sam’s Club de Walmart, Wholesale Club de BJ y Warehouse Club de Costco. Las ventas de estos detallistas han crecido



T. J. Maxx es un detallista *off-price* popular, donde los precios son bajos, pero la selección puede ser impredecible.

<sup>39</sup>Eric Anderson y Duncan Simester, “Mind Your Pricing Cues”, *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103.

<sup>40</sup>Julie Baker, A. Parasuraman, Dhruv Grewal y Glenn B. Voss, “The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions”, *Journal of Marketing*, abril de 2002, pp. 120-141.

<sup>41</sup>Hyeon Min Kim, “Consumers’ Responses to Price Presentations Formats in Rebate Advertisements”, *Journal of Retailing*, núm. 4, 2006, pp. 309-317.

<sup>42</sup>Lloyd C. Harris, “Fraudulent Return Proclivity: An Empirical Analysis”, *Journal of Retailing*, diciembre de 2008, p. 461; Kathy Grannis, “Retail Losses Hit \$41.6 Billion Last Year”, National Retail Security Survey, National Retail Federation, [www.nrf.com](http://www.nrf.com) (consultado el 8 de marzo de 2009); Sharna Johnson, “Business See Shoplifting Spike”, *Clovis News Journal*, 1 de febrero de 2009; Kathy Grannis, “Shrinkage on the Rise, According to Preliminary National Retail Security Survey Findings”, National Retail Security Survey, National Retail Federation, [http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp\\_id=1136](http://www.nrf.com/modules.php?name=News&op=viewlive&sp_id=1136); consultado el 7 de octubre de 2011; “Return Fraud Survey Results 2010”, National Retail Federation (consultado el 7 de octubre de 2011).

<sup>43</sup>Rita Koselka, “The Schottenstein Factor”, *Forbes*, 28 de septiembre de 1992, pp. 104, 106.



Off 5th ofrece al público los excedentes de mercancía procedentes de Saks Fifth Avenue.

más deprisa que las del resto del ramo y superaron los 360 mil millones de dólares anualmente.<sup>44</sup>

Una segunda variante consiste en las tiendas llamadas *outlets*, o tiendas de fábrica. En estas, como Van Heusen Factory Store, Bass Shoe Outlet y Gap Factory Store, se ofrecen productos con descuentos que van de 25 a 75% sobre el precio de lista sugerido. Los fabricantes usan estas tiendas para vender excedentes de mercancía y llegar a consumidores que se enfocan en las compras de valor. Los *outlets* de minoristas, como el Rack de Nordstrom y Off 5<sup>th</sup> (la tienda de fábrica de Saks Fifth Avenue), permiten a los establecimientos detallistas vender su exceso de mercancía y conservar una imagen de venta de mercancías al precio normal de su casa matriz. Cada vez más los detallistas ofrecen mercancía fabricada expresamente para su división *outlet*. El clima de recesión económica aumentó la

demanda por este tipo de ventas al menudeo de descuento de precios y muchos minoristas respondieron con la apertura de más tiendas de descuento. Por ejemplo, hace poco, Bloomingdale's abrió su primera tienda de descuento. Según Michael Gould, CEO de Bloomingdale's, "las tiendas de descuento transmiten una combinación convincente de moda, calidad y valor".<sup>45</sup>

Una tercera variante de establecimiento detallista *off-price* es la de tiendas minoristas de valor extremo o de un solo precio, como Family Dollar, Dollar General y Dollar Tree. Estos promedian seis mil pies cuadrados de piso y atraen clientes que desean valor y un ambiente de "tienda de la esquina", no una experiencia de supercentro. Algunos expertos pronostican el crecimiento extraordinario de este tipo de detallistas. Por ejemplo, Dollar General ya cuenta con 9 300 tiendas en 35 estados y tiene programado abrir más.<sup>46</sup>

**Ubicación de la tienda** Un segundo aspecto de la mezcla detallista consiste en decidir dónde estarán ubicadas las tiendas y cuántas serán. Las tiendas departamentales, que se iniciaron en la zona céntrica de muchas ciudades, han seguido a los clientes hasta los suburbios; además, en años recientes fueron abiertas más tiendas en grandes centros comerciales regionales. Hoy, muchas tiendas se ubican cerca de otras en uno de cinco entornos: zona comercial céntrica, centro regional, centro comercial de barrio, franja comercial o centros de poder.

La **zona comercial céntrica** es el área de ventas al detalle más antigua en el centro de una localidad. Hasta que ocurrió el flujo regional a los suburbios, era la principal zona de compras, pero la población suburbana ha crecido a expensas de esta área. Los consumidores a menudo consideran que la zona comercial céntrica es menos conveniente por la falta de estacionamiento, las tasas más altas de criminalidad y la exposición al clima. Muchas ciudades, como Louisville, Denver y San Antonio, han puesto en práctica planes para revitalizar las compras en las zonas centrales, atrayendo nuevas oficinas, entretenimiento y residentes al centro de las ciudades.

Los **centros comerciales regionales** incluyen entre 50 y 150 tiendas y suelen atraer clientes que viven en un radio de ocho a 16 kilómetros. Estos grandes centros comerciales por lo general incluyen dos o tres *tiendas ancla* que suelen ser cadenas nacionales o regionales muy conocidas, como Sears, Saks Fifth Avenue o Bloomingdale's. La variante más grande de centro regional es el West Edmonton Mall, de Alberta, Canadá. Este es un conglomerado de 800 tiendas, el parque de atracciones cubierto más grande del mundo, más de 100 restaurantes, un complejo de cines y dos hoteles, que en conjunto atraen 30 millones de visitantes al año.<sup>47</sup>

Un enfoque más estrecho de establecimientos detallistas es el **centro comercial de pequeños establecimientos**, el cual suele tener una tienda primaria (comúnmente, sucursal de una tienda departamental) y entre 20 y 40 establecimientos más pequeños. En general, atiende una población de consumidores que vive a 10 o 20 minutos en automóvil del centro comercial.

<sup>44</sup> Karen Talley, "Big Warehouse Clubs Turn in Disappointing Quarter—Costco Saw Gains Largely Concentrated Outside U.S. While BJ's Offers Soft Outlook", *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2010, p. B12; "Industry Overview: Warehouse Clubs and Superstores", Hoovers, [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com) (consultado el 29 de abril de 2011).

<sup>45</sup> "The Deal on Outlet Store Deals", *WalletPop*, 22 de marzo de 2011; "Macy's to Launch 3 New Bloomingdale's Outlet Stores", *Entertainment Close-Up*, 28 de abril de 2011.

<sup>46</sup> "Fast Facts", sitio web de Dollar General, [www.dollargeneral.com](http://www.dollargeneral.com) (consultado el 29 de abril de 2011).

<sup>47</sup> "About WEM", sitio web de West Edmonton Mall, [www.westedmall.com](http://www.westedmall.com) (consultado el 29 de abril de 2011).

No todas las tiendas suburbanas se localizan en centros comerciales. En muchas zonas existen grupos de tiendas, denominadas **franjas comerciales**, que atienden a las personas que viven a no más de 10 minutos de distancia en automóvil. En estas zonas comerciales puede haber gasolinera, ferretería, lavandería, tienda de abarrotes y farmacia. A diferencia de los centros comerciales, más grandes, es común que no se planee la composición de tiendas de la franja comercial. Una variante al respecto es la **franja comercial de poder**, más grande y con varias tiendas de cadenas nacionales o regionales, como Home Depot, Best Buy o JCPenney. Tiene la ubicación conveniente de muchas franjas comerciales en combinación con el poder adicional de las tiendas de cadenas regionales o nacionales. Es usual que incluya entre dos y cinco de estas últimas y, casi siempre, un supermercado; esto hace que los compradores vayan a la franja comercial de poder cada semana.<sup>48</sup>

**Estrategias de comunicación detallista** Las actividades de comunicación de un detallista desempeñan un papel importante en el posicionamiento de una tienda y en la creación de su imagen. Si bien en el capítulo 18 se analizará la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, en el capítulo 19, los medios sociales y en el capítulo 20 se hablará de las ventas personales, el mensaje que comunican los demás elementos de la mezcla detallista también es importante.

Decidir la imagen de un establecimiento detallista es un factor sobresaliente en la mezcla detallista, que ha sido reconocido y estudiado ampliamente desde fines de la década de 1950. Pierre Martineau describió la imagen como “la forma en la que la tienda se define en la mente del comprador”, lo cual depende en parte de sus cualidades funcionales y en parte de un aura de atributos psicológicos.<sup>49</sup> En esta definición, *funcional* se refiere a elementos de la mezcla, como intervalos de precios, distribución física de la tienda y profundidad y anchura de las líneas de mercancías. Los atributos psicológicos son aspectos intangibles, como la sensación de pertenencia, emociones, estilo o calidez. Se ha observado que la imagen abarca impresiones que se tienen de la empresa que opera la tienda, categoría o tipo de esta última, categorías de productos del establecimiento, marcas de cada categoría, calidad de las mercancías y del servicio, y actividades de marketing del establecimiento.<sup>50</sup>

Un concepto muy relacionado con la imagen es el ambiente de la tienda. Muchos detallistas piensan que las ventas se ven afectadas por factores como distribución física, colores, iluminación y música en la tienda, así como por otros elementos del entorno minorista. Este concepto conduce a muchos minoristas a usar el **marketing del comprador**, es decir, el empleo de exposiciones, cupones, muestras de producto y otras comunicaciones de marca para influir en el comportamiento de compra en una tienda. A fin de identificar las necesidades de los compradores o los factores que influyen en la toma de decisiones de compra, el marketing del comprador también puede influir en el comportamiento en un entorno de compras en línea y cuando los compradores usan aplicaciones de los teléfonos inteligentes.<sup>51</sup> Al crear la imagen y atmósfera correctas, una tienda minorista intenta atraer un público objetivo y fortalecer las creencias acerca de la tienda, sus productos y la experiencia de compra en ella. Aunque las percepciones de la imagen de la tienda pueden darse independientemente de las experiencias de compra, las experiencias de compra de los consumidores también pueden influir las percepcio-

<sup>48</sup> Ernesto Portillo, “Home Depot Part of Center Plan”, *McClatchy-Tribune Business News*, 20 de noviembre de 2008; Lisa A. Bernard, “Anchor ID’d for ‘Big Box’ Power Center”, *Dayton Daily News*, 19 de julio de 2007.

<sup>49</sup> Pierre Martineau, “The Personality of the Retail Store”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1958, p. 47.

<sup>50</sup> Julie Baker, Dhruv Grewal y A. Parasuraman, “The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, otoño de 1994, pp. 328-339; Howard Barich y Philip Kotler, “A Framework for Marketing Image Management”, *Sloan Management Review*, invierno de 1991, pp. 94-104; Susan M. Keaveney y Kenneth A. Hunt, “Conceptualization and Operationalization of Retail Store Image: A Case of Rival Middle-Level Theories”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera de 1992, pp. 165-175; James C. Ward, Mary Jo Bitner y John Barnes, “Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments”, *Journal of Retailing*, verano de 1992, p. 194; Dhruv Grewal, R. Krishnan, Julie Baker y Norm Burin, “The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers’ Evaluations and Purchase Intentions”, *Journal of Retailing*, otoño de 1998, pp. 331-352. Para un repaso de la literatura sobre la imagen de las tiendas, vea Mary R. Zimmer y Linda L. Golden, “Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images”, *Journal of Retailing*, otoño de 1988, pp. 265-293.

<sup>51</sup> Jack Neff, “Shopper Marketing’s New Frontier: e-Commerce”, *Advertising Age*, 14 de marzo de 2011, p. 14; Andrew Newman, “Taking Pickles Out of the Afterthought Aisle”, *The New York Times*, 26 de abril de 2011, p. 3; Piet Levy, “Snack Attack”, *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 12; Young Jian Wang, Michael S. Minor y Jie Wei, “Aesthetics and the Online Shopping Environment: Understanding Consumer Responses”, *Journal of Retailing* 87, núm. 1 2011, pp. 46-58; Els Breugelmans y Katia Campo, “Effectiveness of in-Store Displays in a Virtual Store Environment”, *Journal of Retailing* 87 núm. 1, 2011, pp. 75-89.



nes de una tienda.<sup>52</sup> Además, el ambiente físico también influye en los empleados de una tienda.<sup>53</sup>

**Mercancías** Un elemento final en la mezcla detallista es la oferta de mercancías. La administración de la anchura y profundidad de la línea de productos requiere compradores minoristas que estén familiarizados con las necesidades del mercado objetivo y con los productos alternos disponibles de los muchos fabricantes que pueden interesarse en tener un producto disponible en la tienda. Hoy, la **administración de categorías** es un enfoque muy difundido para administrar la variedad de mercancías. Este le asigna a un gerente la responsabilidad de seleccionar todos los productos que los consumidores en un segmento de mercado pueden considerar como sustitutos unos de otros a fin de maximizar ventas y utilidades en la categoría. Por ejemplo, un gerente de categoría puede ser responsable de los zapatos en una tienda departamental o de los productos de papel en una tienda de abarrotes, y podría considerar tratos de intercambio, costos de los pedidos y los efectos de los cambios en el rango de precios entre las marcas para determinar la asignación de la marca, las cantidades de pedidos y los precios.<sup>54</sup>

Los detallistas tienen diversas mediciones que pueden utilizarse para evaluar la eficacia de una tienda o de un formato minorista. En primer lugar, existen medidas relacionadas con los clientes, como el número de compradores por día o por hora, y la duración promedio de una visita a la tienda. En segundo, hay mediciones relacionadas con los productos, como el número de devoluciones, la rotación del inventario, el costo de mantener un inventario y la cantidad promedio de artículos vendidos por transacción. Por último, hay medidas financieras, como el margen bruto, las ventas por empleado, el rendimiento sobre las ventas y el porcentaje de descuento.<sup>55</sup> Las dos medidas más populares para los detallistas son las *ventas por pie cuadrado* y la *tasa de crecimiento en la misma tienda*. En la sección “Uso de tableros de control de marketing” se describe el cálculo de estas mediciones en las tiendas Apple.<sup>56</sup>

### repaso de conceptos

9. ¿Cuáles son las dos dimensiones de la matriz de posicionamiento detallista?
10. ¿De qué manera el margen de utilidad (*markup*) original difiere del margen de utilidad (*markup*) sostenido?
11. Una franja comercial grande con varias tiendas regionales o nacionales es un(a) \_\_\_\_\_.

## NATURALEZA CAMBIANTE DE LOS DETALLISTAS

### OA5

Los detallistas representan el aspecto más dinámico de un canal de distribución. Nuevos tipos de minoristas ingresan en el mercado en forma constante buscando una nueva posición que atraiga a los consumidores. La razón para este cambio incesante se explica con dos conceptos: “la rueda” y “el ciclo de vida de los detallistas”.

<sup>52</sup> Jans-Benedict Steenkamp y Michel Wedel, “Segmenting Retail Markets on Store Image Using a Consumer-Based Methodology”, *Journal of Retailing*, otoño de 1991, p. 300; Philip Kotler, “Atmospherics as a Marketing Tool”, *Journal of Retailing* 49, invierno de 1973-1974, p. 61; Roger A. Kerin, Ambuj Jain y Daniel L. Howard, “Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions”, *Journal of Retailing*, invierno de 1992, pp. 376-397.

<sup>53</sup> Mary Jo Bitner, “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, *Journal of Marketing*, abril de 1992, pp. 57-71.

<sup>54</sup> Joseph M. Hall, Praveen K. Kopale y Aradhna Krishna, “Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches”, *Journal of Retailing* 86 núm. 2, 2010, pp. 172-183; “Category Management Professionals can Benefit from Integration of Leading Category and Space Management Suite with Comprehensive and Accurate Product Information”, *Business Wire*, 28 de abril de 2011.

<sup>55</sup> John Davis, *Measuring Marketing* (Singapur: Wiley and Sons, 2007), p. 46.

<sup>56</sup> Tom Webb, “Retail Ramifications: Best Buy and Apple Seem a Perfect Pair –Except for Apple’s Store Ambitions”, *St. Paul Pioneer Press*, 19 de febrero de 2011; Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein, *Marketing Metrics* (Filadelfia: Wharton School Publishing, 2006), p. 106; Jerry Useem, “Simply Irresistible”, *Fortune*, 19 de marzo de 2007, pp. 107-112; “Apple 2.0”, [www.blogs.business2.com](http://www.blogs.business2.com); Steve Lohr, “Apple, a Success at Stores, Bets Big on Fifth Avenue”, *The New York Times*, 19 de mayo de 2006; Jim Dalrymple, “Inside the Apple Stores”, *MacWorld*, junio de 2007, pp. 16-17; John Davis, *Measuring Marketing* (Singapur: Wiley and Sons, 2007), pp. 280-281; RetailSails 2011 Chain Store Productivity Report, 23 de septiembre de 2011, [http://retailsails.files.wordpress.com/2011/09/rs\\_spsf.pdf](http://retailsails.files.wordpress.com/2011/09/rs_spsf.pdf) (consultado el 7 de octubre de 2011).



# Uso de tableros de control de marketing

¿Por qué las tiendas Apple podrían ser las mejores en Estados Unidos?

¿Qué tan eficaz es mi formato de ventas al menudeo en comparación con otros? ¿Cómo se están desempeñando mis tiendas este año con respecto al pasado? A menudo se exhibe la información relativa a esta pregunta en un tablero de marketing donde se utilizan dos medidas: 1) ventas por pie cuadrado y 2) crecimiento en ventas de la misma tienda.

**Su reto** Se le ha pedido que evalúe el formato de tienda detallista de Apple. La atmósfera sencilla, acogedora y abierta de la tienda ha sido tema de debate entre muchos minoristas. Apple, sin embargo, es nueva en el negocio detallista y muchos expertos se han mostrado escépticos acerca de este formato. Para hacer una evaluación de las tiendas Apple, utilice el indicador de las *ventas por pie cuadrado* para determinar con cuánta eficiencia se está utilizando el espacio de ventas para generar ingresos y el indicador de *crecimiento de la misma tienda* para comparar el aumento en las ventas de las tiendas que han estado abiertas durante el mismo periodo. Los cálculos para estos indicadores son los siguientes:

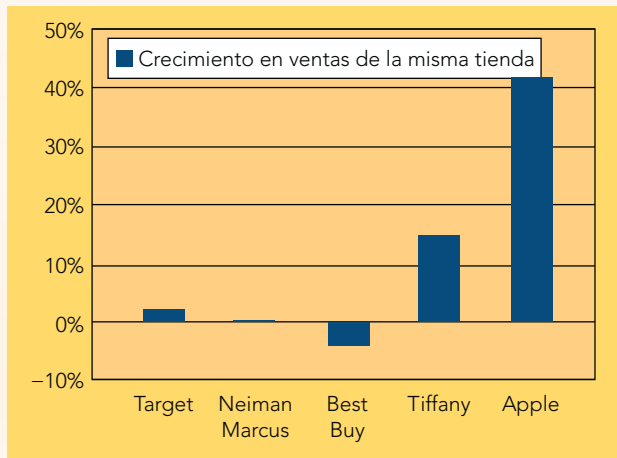
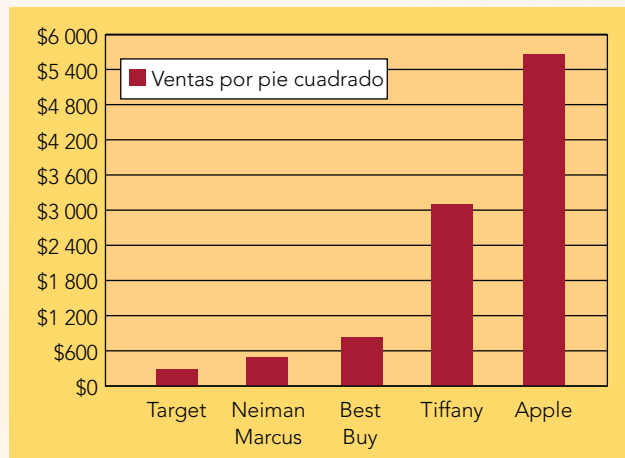
$$\text{Ventas por pie cuadrado} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{área de ventas en un pie cuadrado}}$$

Crecimiento de la misma tienda

$$= \frac{\text{Ventas de la tienda en el año 2} - \text{Ventas de la tienda en el año 1}}{\text{Ventas de la tienda en el año 1}}$$

**Sus descubrimientos** Usted decide recopilar información de ventas de las tiendas Target, Neiman Marcus, Best Buy, Tiffany y Apple, a fin de hacer comparaciones con otros vendedores detallistas exitosos. La información que reúne permite el cálculo de las *ventas por pie cuadrado* y del *crecimiento de la misma tienda* para cada tienda. Luego, resulta sencillo comparar los resultados en las gráficas que se incluyen a continuación.

**Su acción** Los resultados de su investigación indican que las ventas por pie cuadrado en las tiendas Apple son mayores que en ninguna de las tiendas incluidas en la comparación, y que se ubican en 5 647 dólares. Además, la tasa de crecimiento en las ventas de la misma tienda es 41.9% superior a la de las demás tiendas. Usted concluye que los elementos del formato de Apple son muy eficaces y hasta indican que es posible que Apple sea hoy el mejor vendedor minorista en Estados Unidos.



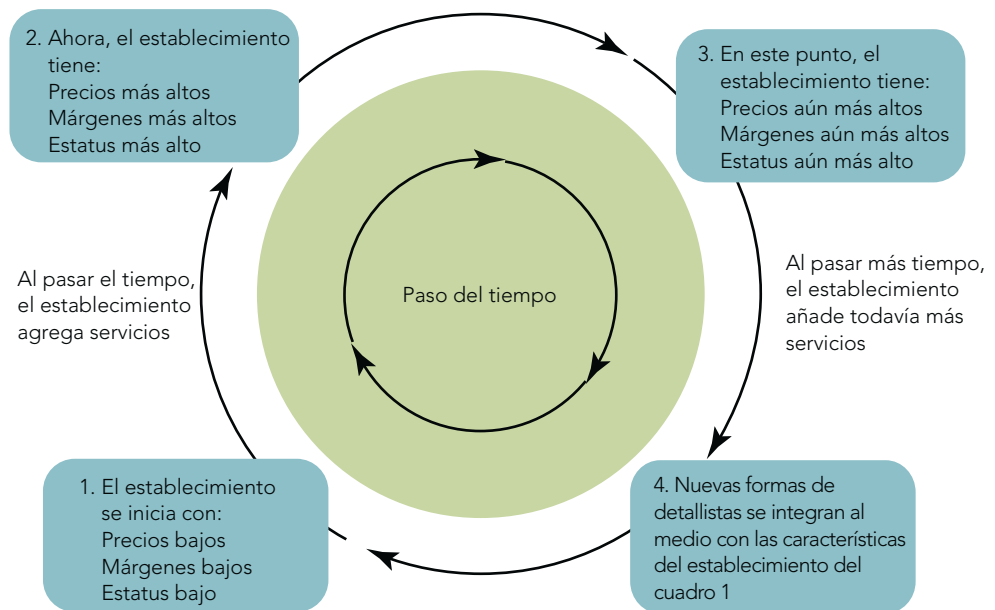
## La rueda de los detallistas

El concepto **rueda de los detallistas** describe cómo se integran nuevas formas de establecimientos minoristas al mercado.<sup>57</sup> Es usual que estos se inicien como tiendas de estatus y margen de utilidad bajos, como un puesto de hamburguesas con servicio en el automóvil,

<sup>57</sup> La teoría de la rueda de la venta detallista la propuso originalmente Malcolm P. McNair, "Significant Trends and Development in the Postwar Period", *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and its Implications for the University*, A. B. Smith, ed. (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958), pp. 1-25; también vea Stephen Brown, "The Wheel of Retailing—Past and Future", *Journal of Retailing*, verano de 1990, pp. 143-149; Malcolm P. McNair y Eleanor May, "The Next Revolution of the Retailing Wheel", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1978, pp. 81-91.

### FIGURA 16-9

La rueda del detallista describe la forma en la que los establecimientos al por menor se modifican. Lea el texto para saber cómo siguen el ciclo minoristas como McDonald's.



sin asientos bajo techo y con menú limitado (figura 16-9, cuadro 1). En forma gradual se añaden accesorios y mejoras al establecimiento (asientos bajo techo, plantas y emparedados de pollo, además de hamburguesas) con el fin de mejorar su atractivo entre los clientes. Con esas adiciones mejoran los precios y el estatus (cuadro 2). Más adelante, el establecimiento añade todavía más servicios y sus precios y estatus mejoran en consecuencia (cuadro 3). En esta fase, el establecimiento enfrenta un nuevo tipo de detallistas que aparecen una vez más como empresas de estatus y margen de utilidad bajos (cuadro 4) y la rueda de detallistas gira al iniciarse una vez más el ciclo.

Cuando Ray Kroc inició el primer McDonald's, en 1955, lo abrió poco antes de la comida y lo cerraba justo después de la cena y tenía un menú limitado para ambas comidas sin asientos en el interior para los clientes. Con el paso del tiempo, la rueda del detallista lo ha llevado a ofrecer nuevos productos y servicios. En 1975, McDonald's introdujo el Egg McMuffin y convirtió el desayuno en una comida rápida. Hoy, McDonald's tiene un menú amplio, cuenta con lugares para sentarse y servicios, como conexión inalámbrica a internet. Para el futuro, McDonald's está probando con brochetas de pollo de Texas horneadas, una hamburguesa de pollo a la parmesana y McGriddles de mora azul, así como nuevos formatos: ¡toma de órdenes mediante una pantalla táctil y servicio a la mesa!, por ejemplo.<sup>58</sup>

Estos cambios dejan espacio para nuevas formas de establecimientos, como los Checkers Drive-In Restaurants. Esta cadena se inició con restaurantes de comida rápida que ofrecen sólo lo básico —hamburguesas, papas a la francesa, bebidas de cola y una ventana para servicio en el automóvil, sin asientos bajo techo— y ahora tiene más de 800 sucursales. La rueda también da la vuelta para otro tipo de establecimientos: Boston Market ha añadido entregas en sus establecimientos, entregas a domicilio y servicio de banquetes completo en su formato original de restaurante; también da soluciones para comidas en las secciones *delicatessen* de los supermercados o en la sección de congelados. Pero para otros, la rueda ha dado toda la vuelta. Taco Bell está abriendo pequeños establecimientos con ofertas limitadas en gasolineras, tiendas de descuento o "doquiera que pudieran coincidir un burrito y una boca".<sup>59</sup>

Las tiendas de descuento fueron una nueva e importante forma de establecimiento detallista en la década de 1960, con precios menores que en las tiendas departamentales. Sin embargo, al aumentar los precios en aquéllas, en la década de 1980, resultaron muy altos en comparación con una nueva forma de tienda minorista: los almacenes detallistas. En la actua-

#### QR 16-4 Checkers Video



<sup>58</sup> Emily Bryson York, "McDonald's is Getting in on the Oatmeal Trend", *Los Angeles Times*, 21 de diciembre de 2010, p. B7; Marissa, "Healthy Fast Food? The McDonald's Australia Oven-Baked Menu Rolls Out in 44 Locations", *CalorieLab*, 20 de marzo de 2011; Kat Odell, "French McDonald's Test Table Service", *Eater LA*, 14 de febrero de 2011.

<sup>59</sup> "Our Story", sitio web de Checkers, [http://checkerscompany.com/our\\_story](http://checkerscompany.com/our_story) (consultado el 29 de abril de 2011); "About", sitio web de Boston Market, [www.bostonmarket.com/newsroom/index.jsp?page=about](http://www.bostonmarket.com/newsroom/index.jsp?page=about) (consultado el 29 de abril de 2011).



Tiendas como Checkers entran en la rueda del detallista como tiendas de bajo estatus y poco margen.

lidad, los detallistas *off-price* y tiendas de fábrica ofrecen precios incluso menores que los de esos almacenes.

## Ciclo de vida de los detallistas

Se denomina **ciclo de vida de los detallistas** el proceso de crecimiento y decadencia que experimentan los establecimientos detallistas, al igual que los productos.<sup>60</sup> En la [figura 16-10](#) se muestra dicho ciclo de vida y la posición actual de diversas formas de entidades detallistas en el ciclo referido. El crecimiento inicial es la etapa de aparición de un establecimiento detallista, que difiere de los competidores existentes. Su participación de mercado aumenta poco a poco, si bien las utilidades podrían ser bajas por los costos iniciales. En la etapa siguiente, de desarrollo acelerado, tanto la participación de mercado como la utilidad han alcanzado su tasa de crecimiento

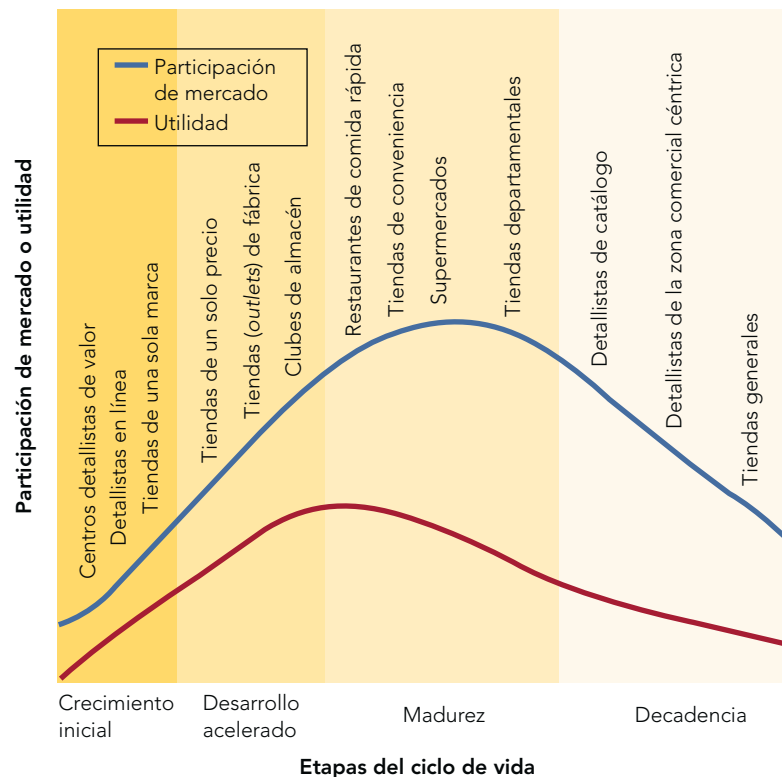
máximo. Es usual que sean establecidas muchas sucursales, a medida que la empresa se enfoca en el elemento de distribución de la mezcla detallista. En esta etapa podrían surgir competidores tardíos. Por ejemplo, Wendy's apareció en el escenario de las cadenas de restaurantes de hamburguesas casi 20 años después que McDonald's. El objetivo clave del detallista en esta etapa es lograr una posición dominante en la lucha por la participación de mercado.

Por lo general, la batalla por la participación de mercado se libra antes de la fase de madurez y algunos competidores salen del mercado. En las guerras entre cadenas de restaurantes de hamburguesas, las dominantes eran Jack In The Box, Gino's Hamburgers y Burger Chef. Nuevas formas de venta al detalle como Fatburger e In-N-Out Burger llegan a la fase de madurez, los establecimientos tratan de mantener su participación de mercado y se dan los descuentos.

El reto que enfrentan los detallistas es postergar el paso a la etapa de decadencia, en la que disminuyen deprisa su participación de mercado y su utilidad. Los detallistas de ropa especializados, como Gap, Limited, Benetton y Ann Taylor, han sufrido una caída en su participación de mercado después de una década de crecimiento. A fin de evitar que continúe su descenso, estas empresas necesitan encontrar nuevas formas de convencer a sus clientes para

**FIGURA 16-10**

El ciclo de vida detallista describe las etapas tanto de crecimiento como de decadencia de las tiendas minoristas.



<sup>60</sup> William R. Davidson, Albert D. Bates y Stephen J. Bass, "Retail Life Cycle", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1976, pp. 89-96.



que no se cambien a establecimientos de comercialización masiva y bajo margen de utilidad o a *boutiques* de niveles altos de precio y servicio.<sup>61</sup>

## CAMBIOS FUTUROS EN EL MEDIO DETALLISTA

Es probable que dos tendencias interesantes en el medio detallista —el incremento de las ventas al por menor de canales múltiples y el creciente enfoque en la administración de la experiencia del cliente— generen muchos cambios para los detallistas y para los consumidores en el futuro.

### Ventas al detalle de canales múltiples

Los formatos de ventas al detalle antes descritos en el capítulo constituyen un menú interesante de opciones de creación de valor para el cliente en el mercado. Cada formato permite al minorista ofrecer beneficios singulares y satisfacer necesidades específicas de diversos grupos de clientes. Aunque cada uno de estos formatos tiene muchas aplicaciones exitosas, quizás en el futuro los detallistas combinen muchos de los formatos para brindar una gama más amplia de beneficios y experiencias y para atraer a diferentes segmentos de consumidores.<sup>62</sup> Estos **detallistas de canales múltiples** utilizarán e integrarán una combinación de formatos de tienda tradicionales con otros, ajenos a las tiendas, como los catálogos, programas televisivos y ventas en línea.<sup>63</sup> Por ejemplo, Barnes & Noble creó [Barnesandnoble.com](http://Barnesandnoble.com) para competir con [Amazon.com](http://Amazon.com). De igual modo, Office Depot ha integrado sus actividades en tiendas, catálogos e internet.

Los canales integrados volverían más sencillas y convenientes las compras. El consumidor investiga opciones en línea o en un catálogo y luego realiza la compra en línea, por teléfono o en la tienda más cercana. Además, el uso de canales múltiples permite a los detallistas llegar a un perfil más amplio de clientes. Aunque las ventas al menudeo en línea pueden ejercer cierto efecto de canibalismo sobre las ventas por catálogo, una transacción en internet cuesta casi la mitad que el mismo proceso con un pedido por catálogo. Los detallistas de canales múltiples también se benefician de la sinergia de compartir información entre las operaciones de los diferentes canales. Por ejemplo, los detallistas en línea han reconocido que internet es más un medio de transacciones que una vía para formar relaciones, y trabajan para buscar formas de lograr las interacciones tradicionales con los clientes.<sup>64</sup> Los beneficios del marketing de canales diversos también se evidencian en el comportamiento de compra de los consumidores, como se describe en la sección “Temas de marketing”.<sup>65</sup>

### Administración de la experiencia del cliente

En el ejemplo de apertura del capítulo se describió cómo están cambiando las tiendas departamentales para crear experiencias sociales en las ventas al por menor. Si bien muchos de esos cambios atraen a las mujeres y se dirigen a la manera en la que desean comprar, los detallistas también están prestando más atención a los hombres y a su comportamiento de compras. Por tradición, se ha considerado que estos son “compradores en misión” poco frecuentes que van a una tienda solo para obtener un producto de una manera más eficiente. Sin embargo, los jóvenes de hoy están modificando su comportamiento de compra. En investigaciones recientes,

<sup>61</sup> Anne Marie Doherty, “Who Will Weather Economic Storms on High Street?”, *The Western Mail*, 1 de enero de 2009, p. 29.

<sup>62</sup> Umut Konus, Peter C. Verhoef y Scott A. Neslin, “Multichannel Shopper Segments and Their Covariates”, *Journal of Retailing*, diciembre de 2008, p. 398; Robert A. Peterson y Sridhar Balasubramanian, “Retailing in the 21st Century: Reflections and Prologue to Research”, *Journal of Retailing*, primavera de 2002, pp. 9-16.

<sup>63</sup> Jim Carter y Norman Sheehan, “From Competition to Cooperation: E-Tailing’s Integration with Retailing”, *Business Horizons*, marzo-abril de 2004, pp. 71-78.

<sup>64</sup> Ranjay Gulati y Janson Garino, “Getting the Right Mix of Bricks and Clicks”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 2000, pp. 107-114; Marshal L. Fischer, Ananth Raman y Anna Sheen McClelland, “Rocket Science Retailing is Almost Here: Are You Ready?”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2000, pp. 115-124; Charla Mathwick, Naresh Malhotra y Edward Rigdon, “Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment”, *Journal of Retailing*, primavera de 2001, pp. 39-56; Lawrence M. Bellman, “Bricks and Mortar: 21st Century Survival”, *Business Horizons*, mayo-junio de 2001, pp. 21-28; Zhan G. Li y Nurit Gery, “E-Tailing-for All Products?”, *Business Horizons*, noviembre-diciembre de 2000, pp. 49-54; Bill Hanifin, “Go Forth and Multichannel: Loyalty Programs Need Knowledge Base”, *Marketing News*, 27 de agosto de 2001, p. 23.

<sup>65</sup> Robert Berner, “J. C. Penney Gets the Net”, *BusinessWeek*, 7 de mayo de 2007, p. 70; Multi-Channel Integration: *The New Retail Battleground* (Columbus, OH: PricewaterhouseCoopers, marzo de 2001); Richard Last, “JC Penney Internet Commerce”, presentación en la Southern Methodist University, 12 de febrero de 2001.

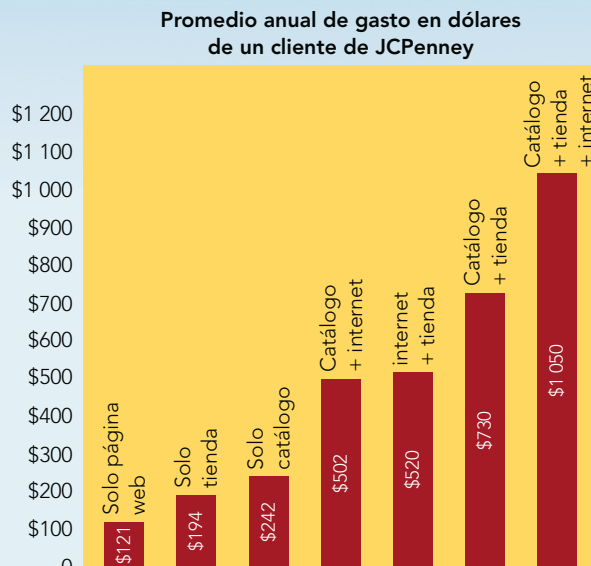
# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## El multiplicador de marketing multicanal

El marketing multicanal es la mezcla de distintos canales de comunicación y de entrega que se refuerzan mutuamente para atraer, conservar y construir relaciones con los clientes que acuden y que compran en el mercado tradicional y en el mercado. Los analistas de la industria se refieren al papel complementario de los diversos canales de comunicación y de entrega como a un *efecto de influencia*.

Los detallistas que integran y apoyan sus establecimientos, catálogos y sitios en la web han visto un aumento considerable en las ventas anuales con clientes individuales. Eddie Bauer es un buen ejemplo de ello. Los clientes que compran nada más en uno de sus canales gastaron entre 100 y 200 dólares al año. Quienes lo hacen en dos canales gastaron entre 300 y 500 dólares. Y los que utilizaron tres (tienda, catálogo y página web) entre 800 y mil dólares. Además, se ha encontrado que los clientes multicanal han sido tres veces más redituables que quienes solo utilizaron un canal.

JCPenney ha experimentado resultados semejantes. La empresa es un detallista multicanal líder y ha informado que cuando uno de sus clientes compra en los tres canales (tienda, catálogo y página web), gasta entre cuatro y ocho veces más que un cliente que compra nada más en un canal, como se muestra en la gráfica siguiente.



se encontró que 84% de los hombres afirmaba que adquiriría su propia ropa, en comparación con 65% que dijo lo mismo hace apenas cuatro años.

A fin de atraer a los hombres, muchas tiendas están creando secciones independientes para ellos donde se combinan ropa, accesorios y dispositivos electrónicos en un solo lugar. Las nuevas secciones utilizan diseño interior “masculino” con colores sencillos, mobiliario de acero inoxidable y pisos de maderas oscuras. En Bloomingdale’s de Manhattan incluso se han añadido asientos, revistas deportivas y televisores a las áreas para hombres. Todos estos cambios pretenden crear una mejor experiencia de compra para los hombres. Como Jack Hruska, vicepresidente ejecutivo de Bloomingdale’s, explica: “esperamos hacer que los hombres se sientan más cómodos y a gusto dándoles un espacio donde puedan sentirse a sus anchas al mismo tiempo que realizan sus compras”.<sup>66</sup>

### repaso de conceptos

12. Según la rueda de detallistas, ¿cómo se caracterizaría la imagen de una nueva forma de minorista?
13. Es usual que la lucha por la participación de mercado se libere antes de la etapa de \_\_\_\_\_ del ciclo de vida de detallistas.
14. ¿Qué es un efecto de influencia?

## VENTAS AL MAYOREO

OA6

Muchos minoristas dependen de los intermediarios que participan en actividades de ventas al mayoreo, esto es, aquellos que venden productos y servicios con el propósito de revender o usar en un negocio. Existen varios tipos de intermediarios, incluidos los mayoristas mercantiles y los agentes (que se describieron de manera breve en el capítulo 15), así como oficinas de ventas del fabricante, que son importantes como parte del proceso de ventas al menudeo.

<sup>66</sup>Nanette Byrnes, “Secrets of the Male Shopper”, *BusinessWeek*, 4 de septiembre de 2006, p. 44; Simon Brooke, “It’s Different for Guys. Retailers are Rethinking the Shop Floor with Men in Mind”, *Financial Times*, 28 de abril de 2007, p. 7; Velitchka D. Kaltcheva y Baron A. Weitz, “When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?”, *Journal of Marketing*, enero de 2006, p. 107-118.

## Mayoristas mercantiles

Los **mayoristas mercantiles** son compañías independientes que adquieren el título de propiedad de los bienes que manejan. Reciben nombres diversos, entre ellos el de distribuidoras industriales. La mayor parte de las compañías dedicadas al mayoreo es mayorista mercantil.

Los mayoristas mercantiles se clasifican como de servicios completos o como de servicios limitados, según el número de funciones que desempeñan. Son dos los tipos principales de mayoristas de servicios completos. Los *mayoristas de mercancías generales* (o de *línea completa*) manejan una amplia variedad de mercancías y realizan todas las funciones del canal de marketing. Es el tipo de mayorista más prevaleciente en los ramos de ferretería, medicamentos y ropa. Sin embargo, no cuentan con un amplio surtido en líneas de productos específicas. Los *mayoristas de mercancías de especialidad* (o de *línea limitada*) ofrecen una gama relativamente limitada de productos, pero cuentan con un extenso surtido en las líneas de productos que distribuyen. También se encargan de todas las funciones del canal y están presentes en los ramos de alimentos, refacciones automotrices y mariscos.

Existen cuatro tipos de mayoristas de servicios limitados. Los llamados *distribuidores de estantería* (*rack jobbers*) colocan directamente las mercancías en los estantes de los establecimientos detallistas donde se venden, se encargan de todas las funciones del canal y venden a consignación a los detallistas, lo cual significa que conservan el título de propiedad de los productos y les facturan a los detallistas únicamente las mercancías vendidas. Este tipo de mayorista opera en líneas de productos como medias, juguetes, artículos para el hogar y productos para la salud y de belleza. Los *mayoristas de pago al contado* adquieren el título de propiedad de las mercancías que manejan, pero solo venden a los compradores que se ponen en contacto con ellos, pagan la mercancía al contado y cuentan con medios de transporte propios para las mercancías. Su variedad de productos es limitada y no realizan entregas ni otorgan crédito ni proporcionan información acerca del mercado. Este tipo de mayorista es común en los ramos de productos eléctricos, insumos de oficina, ferretería y abarrotes.

Los *mayoristas de envío directo o de “escritorio”* también adquieren el título de propiedad de las mercancías, pero no las manejan físicamente ni las almacenan ni entregan. Tan solo se encargan de recibir pedidos de los detallistas y otros mayoristas, tras lo cual el productor envía directamente los bienes al comprador. Participan en líneas de productos voluminosos, como carbón, madera y sustancias químicas, que se venden en volúmenes extremadamente grandes. Los llamados *distribuidores en camión* (*truck jobbers*) son mayoristas pequeños que cuentan con almacenes igualmente pequeños, desde los cuales llenan sus camiones para distribuir los bienes a los detallistas. Es común que manejen un surtido limitado de artículos perecederos o de rápida venta, los cuales venden directamente y al contado desde sus camiones en su empaque original. Manejan productos como los de pastelería, productos lácteos y carne.

## Agentes y corredores

A diferencia de los mayoristas mercantiles, los agentes y corredores no adquieren el título de propiedad de las mercancías y realizan menos funciones del canal de marketing. Derivan su utilidad de las comisiones o cuotas que les pagan por sus servicios, mientras que los mayoristas mercantiles la obtienen de la venta de mercancías de su propiedad.

Los agentes de fabricantes y los de ventas son los dos tipos principales de agentes que emplean los productores. Los **agentes de fabricantes** o *representantes de fabricantes* trabajan para diversas compañías manufactureras y manejan mercancías complementarias, que no compiten entre sí, en un territorio exclusivo. Fungen como fuerza de ventas de los productores en dicho territorio y son los principales responsables de las funciones de transacciones del canal, en particular las de venta. Se les emplea ampliamente en los ramos del suministro automotriz, el calzado y el de los artículos de acero fabricado.

En comparación, los *agentes o representantes de venta* representan a un solo productor y se encargan de todas las funciones de marketing de ese fabricante. Diseñan los planes promocionales, establecen precios, determinan políticas de distribución y elaboran recomendaciones sobre la estrategia de los productos. Los emplean los pequeños productores de los ramos textil, de ropa, alimentario y de accesorios para el hogar.

Los **corredores** son compañías o personas independientes, cuya función principal es reunir compradores y vendedores para realizar una venta. A diferencia de los agentes, por lo general no tienen una relación continua con el comprador o el vendedor, sino que negocian un contrato entre dos partes y luego emprenden otra tarea. Los corredores son muy empleados por los productores de productos de temporada o estacionales (como las frutas y verduras) y en el ramo de los bienes raíces.

Un agente singular, que en muchos aspectos funge como agente de un productor, es el corredor de alimentos, quien representa a compradores y vendedores en el ramo abarrotero. Los corredores de alimentos se distinguen de los corredores comunes en que actúan de manera permanente en nombre de los productores y reciben una comisión por sus servicios. Por ejemplo, Nabisco utiliza corredores de alimentos para vender sus caramelos, margarina y cacahuates Planters, mientras que vende directamente su línea de galletas a establecimientos detallistas.

### Sucursales y oficinas de los fabricantes

A diferencia de los mayoristas mercantiles, de los agentes y de los corredores, las sucursales y oficinas de venta de los fabricantes son extensiones de propiedad del productor que realizan las actividades de venta al mayoreo. Los productores se encargan de las funciones mayoristas cuando no existen intermediarios que puedan llevarlas a cabo, si los clientes son poco numerosos y están concentrados geográficamente, o bien cuando los pedidos son grandes o requieren bastante atención. Una *sucursal del fabricante* comercializa el inventario del productor y hace todas las funciones de un mayorista de servicios completos. Una *oficina de ventas del fabricante* no tiene existencias de los productos, por lo común solo realiza las funciones de venta y constituye una opción con respecto a agentes y corredores.

#### repaso de conceptos

15. ¿Cuál es la diferencia entre los mayoristas mercantiles y los agentes?
16. ¿Bajo qué circunstancias asumen los productores las funciones de ventas al mayoreo?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Identifique a los detallistas en términos de las utilidades que proporcionan.*

Los detallistas brindan utilidades de tiempo, lugar, posesión y forma. La primera se da en las tiendas con disponibilidad conveniente durante el día (por ejemplo, abierta las 24 horas) o durante el año (por ejemplo, disponibilidad de equipo deportivo de temporada durante todo el año). La segunda depende del número y la ubicación de los establecimientos. La tercera se da cuando una compra se hace posible (por ejemplo, mediante financiamiento) o más sencilla (por ejemplo, con entrega a domicilio). La cuarta se permite al producir o modificar un producto para que se adapte a las especificaciones del cliente (por ejemplo, camisas hechas a la medida).

**OA2** *Explique las maneras alternas de clasificar los establecimientos detallistas.*

Los establecimientos detallistas pueden clasificarse según varias dimensiones; a saber: forma de propiedad, nivel de servicio o línea de mercancías. Son varias las formas de propiedad: detallista independiente, cadena corporativa y sistemas contractuales que comprenden cooperativas patrocinadas por detallistas, cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas y franquicias. Los niveles de servicio incluyen: autoservicio, servicios limitados o servicios completos. Los establecimientos clasificados por su línea de mercancías incluyen tiendas con profundidad, como las tiendas especializadas en artículos deportivos, y tiendas con anchura, como las grandes tiendas departamentales.

**OA3** *Describe los muchos métodos de ventas detallistas fuera de las tiendas.*

Las ventas al detalle fuera de tiendas incluyen las máquinas expendedoras, correo directo y catálogos, programas o canales televisivos de compras desde el hogar, detallistas en línea, telemarketing y ventas directas. Los métodos de ventas al menudeo fuera de las tiendas varían de acuerdo con el nivel de participación del detallista y el consumidor. En las máquinas expendedoras, por ejemplo, el cliente tiene una participación baja, mientras que ambas son importantes en las ventas directas.

**OA4** *Clasifique a los detallistas en términos de la matriz de posicionamiento detallista y especifique las acciones de la mezcla detallista.*

Un establecimiento detallista se posiciona en dos dimensiones: la anchura de la línea de productos y el valor agregado. Existen cuatro ubicaciones posibles en la matriz: amplia línea de productos/poco valor agregado (Walmart), línea de productos limitada/poco valor agregado (Payless ShoeSource), amplia línea de productos/gran valor agregado (Bloomingdale's) y línea de productos limitada/gran valor agregado (Tiffany & Co.). Las acciones en la mezcla detallista sirven para administrar una tienda al menudeo y la mercancía que esta incluye. Dos maneras comunes de evaluación para los detallistas son las "ventas por pie cuadrado" y el "crecimiento en la misma tienda".

**OA5** *Explique las modificaciones en las ventas detallistas con los conceptos de rueda y ciclo de vida de detallistas.*

El concepto de la *rueda del detallista* explica de qué manera las tiendas minoristas entran en el mercado con estatus y margen de utilidad bajos. Con el paso del tiempo, agregan servicios y aumentan su margen, y lo hacen elevando precios, su estatus y márgenes de utilidad; asimismo, dejan un espacio para el surgimiento de nuevos establecimientos de estatus y márgenes de utilidad bajos. El ciclo de vida detallista describe el proceso de crecimiento y decli-



nación de los establecimientos, lo cual ocurre en cuatro etapas: crecimiento inicial, desarrollo acelerado, madurez y decadencia.

**OA6** Describa los tipos de empresas que llevan a cabo actividades de ventas al mayoreo y sus funciones.

Existen tres tipos de empresas que realizan funciones de ventas al mayoreo. Primero, mayoristas mercantiles que son propietarios independientes y toman la propiedad de la mercancía. Incluyen mayoristas de mercancías generales, de mercancías de especiali-

dad, distribuidores de estantería, mayoristas de pago al contado de envío directo o de “escritorio” y distribuidores en camión, y pueden llevar a cabo una variedad de funciones de canal. Segundo, agentes y corredores que no adquieren el título de propiedad de las mercancías y hacen funciones de marketing, principalmente. Por último, las sucursales del fabricante que pueden llevar el inventario, y las oficinas de ventas que realizan funciones de ventas y son por completo propiedad del productor.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de categoría** p. 437  
**agentes de fabricantes** p. 443  
**anchura de la línea de productos** p. 424  
**centro comercial de pequeños establecimientos** p. 435  
**centro comercial regional** p. 435  
**ciclo de vida de los detallistas** p. 440  
**comercialización mezclada** p. 424  
**competencia intertipos** p. 425  
**corredores** p. 443

**detallista de canales múltiples** p. 441  
**forma de propiedad** p. 420  
**franja comercial** p. 436  
**franja comercial de poder** p. 436  
**hipermercado** p. 424  
**línea de mercancías** p. 420  
**marketing del comprador** p. 436  
**matriz de posicionamiento de detallistas** p. 431  
**mayoristas mercantiles** p. 443

**mezcla detallista** p. 433  
**nivel de servicio** p. 420  
**profundidad de la línea de productos** p. 423  
**rueda de los detallistas** p. 438  
**telemarketing** p. 430  
**ventas al detalle** p. 418  
**ventas al detalle off price** p. 434  
**zona comercial céntrica** p. 435

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 Analice el efecto del número creciente de hogares con ingreso de dos personas en: a) las ventas al por menor fuera de tiendas y b) la mezcla detallista.
- 2 ¿Qué efecto tiene el valor agregado en la posición competitiva de una tienda?
- 3 En los precios al menudeo, los detallistas suelen tener un margen de utilidad mantenido. Explique en qué difiere del margen de utilidad original y por qué reviste importancia.
- 4 ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los ciclos de vida de productos y de detallistas?
- 5 ¿Cómo clasificaría a Walmart en referencia a su posición en la rueda de detallistas en comparación con un detallista *off-price*?
- 6 Elabore una gráfica donde haga énfasis en la función de cada uno de los tres elementos principales de la mezcla detallista, en las cuatro etapas del ciclo de vida de los detallistas.

- 7 En la figura 16-8 se incluye a Payless ShoeSource en la matriz de posicionamiento de los detallistas. ¿Qué estrategias debe aplicar para desplazarse a la misma posición que Tiffany?
- 8 La anchura y profundidad son dos componentes de importancia para diferenciar entre los tipos de detallistas. Analice sus consecuencias en los detallistas siguientes, comentados en el capítulo: a) Nordstrom, b) Walmart, c) L. L. Bean y d) Best Buy.
- 9 ¿Qué ocurrirá con las tiendas de fábrica, según la rueda y el ciclo de vida de los detallistas?
- 10 En el capítulo se analiza el desarrollo de los detallistas en línea de Estados Unidos. ¿De qué manera tal desarrollo concuerda con el ciclo de vida de los detallistas?
- 11 Comente este enunciado: La única distinción entre mayoristas mercantiles, por un lado, y agentes y corredores, por otro, es que los primeros adquieren el título de propiedad de los productos que venden.

## Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing implica el uso de vendedores detallistas? Si la respuesta es no, deje de leer y no incluya el elemento de ventas al por menor en su plan. De lo contrario:

- 1 Use la figura 16-8 para desarrollar su estrategia de marketing y: a) seleccione una ubicación en la matriz de posicionamiento de ventas al menudeo; b) especifique los detalles de la mezcla de marketing.
- 2 Desarrolle una declaración de posicionamiento en la que describa la anchura de la línea de productos (amplia contra estrecha) y el valor agregado (elevado contra reducido).

- 3 Describa una combinación adecuada de fijación de precios para ventas al menudeo, ubicación de tiendas, comunicación de ventas minoristas y surtido de mercancía.
- 4 Confirme que los mayoristas que necesitaron para apoyar su estrategia de ventas al menudeo son congruentes con los canales e intermediarios que seleccionó en el capítulo 15.

## Caso en video 16 Mall of America®: Compras... ¡y muchísimo más!\*

### QR 16-5 Mall of America Video Case



La frase “si lo construyes, ellos vendrán” no solo funcionó en la película *Field of Dreams*; también se aplica, y de qué manera, al centro comercial Mall of America®.

Situado en un suburbio de Minneapolis, Mall of America ([www.mallofamerica.com](http://www.mallofamerica.com)) es el complejo de establecimientos detallistas y de entretenimiento familiar bajo techo más grande de Estados Unidos.

“Somos más que un centro comercial, somos un destino”, dice Maureen Cahill, directiva de Mall of America. Cada día, más de 100 mil personas —40 millones al año— visitan este complejo, que cuenta con tiendas detallistas, servicios para huéspedes, establecimientos de conveniencia y una amplia variedad de sitios de entretenimiento, con diversión para todos. Los “servicios para huéspedes” abarcan de todo, desde aulas de bachillerato y universidad hasta capillas para bodas.

### EL CONCEPTO Y EL RETO

La idea de Mall of America se originó en el West Edmonton Mall, de Alberta, Canadá. Los hermanos Ghermezian, quienes desarrollaron el complejo, buscaban crear un centro comercial único que no solo atrajera a familias del área, sino también a turistas del centro-norte estadounidense, el resto de Estados Unidos y hasta del extranjero.

Los dos retos de Mall of America eran: 1) atraer y mantener el gran número de establecimientos detallistas necesario para 2) continuar atrayendo incluso a más visitantes que en la actualidad. Una gran parte de la respuesta está en el posicionamiento de Mall of America: “¡Un espacio para la diversión!”

### EL GRAN TAMAÑO Y LOS OFRECIMIENTOS

Inaugurado en agosto de 1992, en medio de una amplia publicidad en todo el mundo, Mall of America enfrentó a los escépticos, que tenían dudas acerca de su tamaño, su singular mezcla de establecimientos detallistas y de entretenimiento, y la recesión en Estados Unidos. No obstante esas preocupaciones, el centro abrió con más de 80% de su espacio arrendado y atrajo a más de un millón de visitantes en su primera semana.

Mall of America tiene una superficie de 4.2 millones de pies cuadrados, equivalente a 88 campos de fútbol. Esto es entre tres y cuatro veces más el tamaño de otros centros regionales de comercio. Incluye sucursales de cuatro cadenas de tiendas departamentales estadounidenses de clase nacional: Nordstrom's, Macy's, Bloomingdale's y Sears. Además, cuenta con más de 520 tiendas especializadas, desde Armani Exchange hasta DSW Shoe Warehouse. Casi 36% del espacio de Mall of America lo ocupa las tiendas de cadenas nacionales y 64%, las tiendas especializadas.

Esto hace que la asignación de espacio sea lo contrario de muchos centros de comercio regionales.

La mezcla de establecimientos detallistas y de entretenimiento de Mall of America es impresionante. Por ejemplo, existen más de 165 tiendas de ropa y accesorios, 14 joyerías y 26 zapaterías. Algunas empresas tienen dos o más locales. Dos áreas de alimentos con 27 restaurantes, además de otros 20 restaurantes dispersos en el complejo, satisfacen las preferencias alimentarias de muchos visitantes. Otra sorpresa: Mall of America es el sitio de lanzamiento de muchas “tiendas de concepto”, donde los detallistas inician un nuevo tipo de tienda o diseño. Además, el complejo cuenta con un programa emprendedor para personas con ideas detallistas innovadoras y recursos limitados. Allí pueden abrir un quiosco (*wall unit*) o tienda pequeña durante un periodo determinado o como inquilinos estacionales transitorios.

Entre las características singulares de Mall of America están incluidas:

- Nickelodeon Universe®, un parque temático de 2.83 hectáreas con más de 30 atracciones, como montaña rusa, rueda de la fortuna y juegos en un área con iluminación natural gracias a un techo de vidrio y más de 400 árboles.
- El acuario Sea Life® Minnesota, donde los visitantes están rodeados por tiburones, mantarrayas y tortugas de mar, o pueden aventurarse entre peces de ríos nórdicos y conocer especies que habitan el fondo del río Mississippi.
- Opciones de entretenimiento que incluyen un complejo con 14 cines, simulación de vuelo A.C.E.S., el laberinto de los espejos y el Moose Mountain Adventure Golf.
- House of Comedy, que presenta comediantes de Last Comic Standing, Saturday Night Live y Just for Laughs.

Como anfitrión de eventos corporativos y fiestas privadas, Mall of America tiene una rotonda que se abre a los cuatro pisos y facilita las presentaciones, demostraciones y ferias. Organizaciones como PepsiCo, Visa-USA y Ford han usado las instalaciones para llamar la atención de los compradores. Mall of America es un rectángulo con las tiendas departamentales de clase nacional en sus ángulos y el parque temático en el área central de iluminación natural, lo cual facilita a los compradores orientarse en el centro comercial y recorrerlo. Tiene 12 550 cajones de estacionamiento gratuitos en sus instalaciones, además de otros siete mil cajones cercanos para uso durante las horas pico.

### EL MERCADO

La zona metropolitana de Minneapolis-St. Paul es un mercado de tres millones de habitantes. En total, 30 millones de personas viven a no más de un día de viaje en automóvil de Mall of America. Una encuesta de sus compradores reveló que 32% proviene de lugares a unas 150 millas o más de Minnesota y que genera 50% de los ingresos por ventas. El centro comercial, ubicado a 4.5 kilómetros del aeropuerto internacional Minneapolis/St. Paul, dispone del servicio de un tren ligero que une el aeropuerto con el centro de Minneapolis.

El turismo representa cuatro de cada 10 visitas al Mall of America. Casi 6% de los visitantes llega de otros países. Algunos lo visitan solo para verlo y experimentarlo y otros para aprovechar

\* Mall of America: David P. Brennan escribió este caso, a partir de una entrevista con Maureen Cahill y en los materiales proporcionados por el Mall of America.



los ahorros disponibles en bienes (Japón) o impuestos (Canadá y los estados de la Unión Americana que cobran IVA sobre la ropa).

## EL FUTURO: HACER FRENTE A LOS RETOS

¿Hacia dónde se encamina Mall of America? “Realizamos un estudio de marcas y descubrimos que Mall of America es una de las más reconocidas del mundo”, afirma Maureen Cahill. “Aunque algunas personas no sepan dónde estamos, han oído hablar de Mall of America y desean conocerlo”.

“Lo que hemos aprendido desde 1992 es la necesidad de mantener a Mall of America como una experiencia nueva y emocionante”, añade. “Siempre buscamos determinar qué atrae a las personas y lo agregamos: nuevas tiendas, atracciones y eventos”. Por ejemplo, el centro comercial tiene más de 400 eventos cada año, que incluyen firma de libros, feria de inventores, desfiles de modas y actuaciones en vivo del Cirque du Soleil.

Mall of America anunció sus planes para una expansión de 5.6 millones de pies cuadrados, área equivalente a otros 117 campos de fútbol, conectada con el centro comercial actual a través de un puente elevado para peatones. “La segunda fase no será un duplicado de lo que ya existe”, afirma Cahill. “Tenemos planes para *boutiques*, hoteles familiares y de negocios, 20 mil pies cuadrados

de espacio para eventos, una pista de hielo, un *spa* y centro de la salud, espacio de exhibición con calidad de museo y nuevos restaurantes y ofertas a minoristas”.

Se espera que la ampliación atraiga 20 millones más de visitantes al año. Además, el desarrollo está diseñado para exceder los estándares de certificación ecológicos. Todas estas nuevas incorporaciones y las muchas ofertas del centro comercial actual reafirman que ¡Mall of America es un destino de compras y mucho más!

### Preguntas

- 1** ¿Por qué Mall of America ha tenido tanto éxito de marketing hasta la fecha?
- 2** Desde la inauguración de Mall of America en 1992, ¿qué tendencias ocurridas en relación con *a*) los detallistas y *b*) los consumidores deberán considerarse en planes futuros?
- 3** *a*) ¿Qué criterios debe usar Mall of America en la adición de nuevas instalaciones a su complejo? *b*) Evalúe, con base en esos criterios: 1) las tiendas detallistas, 2) los lugares de entretenimiento y 3) los hoteles.
- 4** ¿Qué acciones específicas de marketing propone usted a los directivos de Mall of America para garantizar que el centro comercial continúe atrayendo visitantes con éxito procedentes de: *a*) la zona metropolitana local y *b*) lugares fuera de dicha zona?







# Comunicaciones de marketing integrado y marketing directo



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Analizar la comunicación de marketing integrado y el proceso de comunicación.

OA2

Entender la mezcla promocional y la singularidad de cada uno de sus componentes.

OA3

Seleccionar el enfoque promocional adecuado para el público objetivo de un producto, la etapa del ciclo de vida y las características, así como las etapas en la decisión de compra y las estrategias del canal.

OA4

Describir los elementos del proceso de la toma de decisiones de la promoción.

OA5

Explicar el valor del marketing directo para los consumidores y los vendedores.

## PARTICIPE... ¡EN EL TWITTERVERSO!

¿Cómo es que empresas como VW, Google, Old Spice, Ford, Papa John's y Hollywood Records involucran a los consumidores de hoy? Ellas desarrollan programas de comunicaciones de marketing integrado con muchos medios, ¡incluido Twitter!

Los expertos observan que nuestro mercado está en medio de una "era de participación". Muchos consumidores ya no responden a la comunicación de una vía de los anunciantes, sino que quieren una interacción con las empresas y las marcas. Twitter adapta esta nueva perspectiva al cobrarles a los anunciantes por tweets promocionados con base en la "participación". En Twitter, *participación* significa que el receptor realiza cierta acción: un retweet, una respuesta, un clic en un enlace o la designación de un tweet como su "favorito". Los anunciantes no pagan si se ignora su tweet. Como explica Adam Bain, ejecutivo de Twitter, "se recompensa a los mercadólogos si son buenos, no solo si son ruidosos".

Twitter ofrece varias sugerencias para asegurar el éxito de un componente basado en Twitter de una campaña integrada. Primero, el mensaje debería ser acerca de algo nuevo e importante como el lanzamiento de un producto. Segundo, la campaña debería tener lugar en tiempo real, como los eventos que suceden en realidad. Por último, el tweet debería incluir un enlace que permitiera a los consumidores involucrarse con el anuncio y participar en él. VW, por ejemplo, envió el siguiente tweet: "Se acaba de dar a conocer el VW Beetle del siglo XXI. Comprueba el nuevo diseño icónico revolucionario en <http://vwoa.us/hZdaLm>". ¡La tasa de participación fue de un extraordinario 52 por ciento!

Los medios tradicionales también encuentran formas para involucrar a los consumidores. Las cadenas de televisión proporcionan transmisiones de videos en línea para muchas series, fomentan la participación y votación del público en *reality shows* como *Dancing with the Stars* e incluso ofrecen a sus seguidores aplicaciones para iPhones e iPads. *Glee*, el popular programa de la cadena Fox, por ejemplo, contaba con 200 mil usuarios de su aplicación tan solo dos semanas después de su lanzamiento. Marcas como Pepsi y Mountain Dew también se asociaron con las redes al anunciar concursos para fomentar que los consumidores creen videos que puedan verse en los programas o en sus páginas web.

Correos electrónicos, blogs, tarjetas de regalos, revistas y loterías también son formas posibles de los medios que pueden involucrar a los consumidores de hoy. ¿Cuál es la última novedad para hacer que los consumidores participen? Códigos QR o códigos de respuesta rápida. Un código QR es un código de barras acomodado en un patrón cuadrado. Los consumidores escanean los códigos con sus teléfonos inteligentes para recibir información detallada sobre un producto. Best Buy añadió códigos QR a todas las etiquetas de información de sus productos dentro de la tienda para enlazar a los compradores con la página de los detalles del producto en su sitio web. En el futuro, los códigos QR también se enlazarán con los videos y los *ratings* del producto y permitirán que los consumidores añadan el producto a su registro de regalos.<sup>1</sup>

Los muchos tipos de promoción que se ejemplifican aquí demuestran la oportunidad para involucrar a los posibles consumidores y la importancia de integrar los diversos elementos de un programa de comunicación de marketing. La promoción representa el cuarto elemento en

<sup>1</sup> Michael Learmonth, "Winning on Twitter: The Top 10 Promoted Tweets", *Advertising Age*, 9 de mayo de 2011, p. 4; Natalie Zmuda, "QR Codes Gaining Prominence Thanks to a Few Big Players", *Advertising Age*, 21 de marzo de 2011, p. 8; "For PepsiCo, Entertainment is Part of Big Picture", *Advertising Age*, 24 de mayo de 2010, p. 16; Kunur Patel, "Will Growing Crop of TV Apps Engage Viewers, Advertisers?", *Advertising Age*, 17 de mayo de 2010, p. 3; Alyssa S. Groom, "Integrated Marketing Communication Anticipating the 'Age of Engage'", *Communication Research Trends*, 1 de diciembre de 2008, p. 3.

la mezcla de marketing. El elemento promocional consta de herramientas de comunicación, entre ellas, la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. La combinación de una o más de estas herramientas de comunicación recibe el nombre de **mezcla promocional**. Todas estas herramientas pueden utilizarse para: 1) informar a los compradores prospecto sobre los beneficios del producto, 2) persuadirlos de que lo conozcan y 3) recordarles después los beneficios que disfrutaron al usar el producto. En el pasado, los mercadólogos a menudo consideraban las herramientas de comunicación como separadas e independientes. El departamento de marketing, por ejemplo, diseñaba y administraba sus actividades sin consultar a los departamentos o agencias que tenían la responsabilidad de la promoción de ventas o las relaciones públicas. Con frecuencia, el resultado era un esfuerzo de comunicación poco coordinado y, en algunos casos, inconsistente. En la actualidad, el concepto de diseñar programas de comunicación de marketing que coordinen todas las actividades promocionales: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, para proporcionar un mensaje consistente a través de todos los públicos recibe el nombre de **comunicación de marketing integrado (IMC**, por sus siglas en inglés). Además, al tener en cuenta las expectativas de los consumidores, la IMC es un elemento clave en la estrategia de administración de la experiencia del cliente que haga la empresa.<sup>2</sup>

En este capítulo se ofrece una perspectiva general del proceso de comunicación, una descripción de los elementos usados en la mezcla de promoción y un proceso para desarrollar un programa amplio de promoción. Uno de los elementos de la mezcla promocional, el marketing directo, también se examina aquí. En el capítulo 18 se abordarán la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas; en el capítulo 19 se tratarán los medios sociales y en el capítulo 20 se examinará la venta personal.

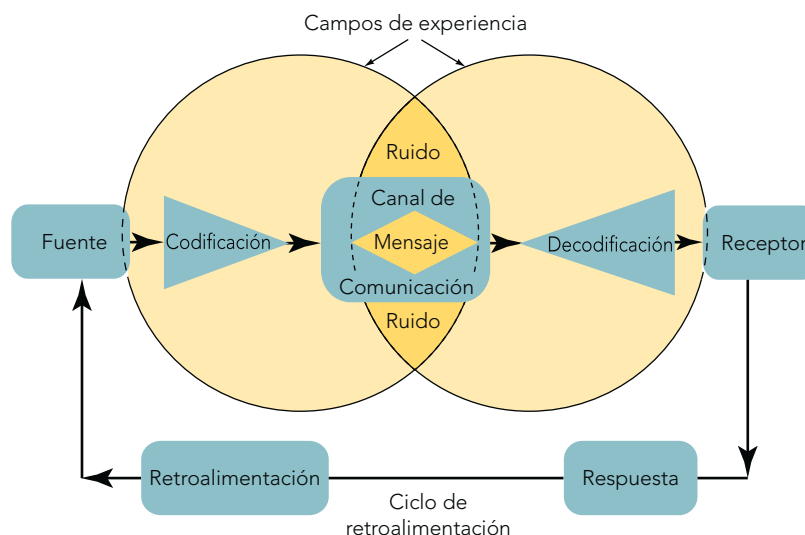
## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

OA1

**Comunicación** es el proceso de transmitir un mensaje a otros y requiere seis elementos: fuente, mensaje, canal de comunicación, receptor y procesos de codificación y decodificación<sup>3</sup> (figura 17-1). La **fuerza** puede ser una empresa o persona que cuenta con la información que habrá de comunicarse. La información enviada por una fuente, como la descripción de un nuevo teléfono celular, forma el **mensaje**. El mensaje se transmite por un **canal de comunicación**, como un vendedor, medios publicitarios o herramientas de relaciones públicas. Los consumidores que leen, oyen o ven el mensaje son los **receptores**.

**FIGURA 17-1**

El proceso de comunicación comprende seis elementos. Lea el texto para saber más acerca de los factores que influyen en la efectividad del proceso.



<sup>2</sup>Sita Mishra y Sushma Muralie, "Managing Dynamism of IMC —Anarchy to Order", *Journal of Marketing and Communication*, septiembre de 2010, pp. 29-37; Philip J. Kitchen, Ilchul Kim y Don E. Schultz, "Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory", *Journal of Advertising Research*, diciembre de 2008, pp. 531-546; Bob Liodice, "Essentials for Integrated Marketing", *Advertising Age*, 9 de junio de 2008, p. 26; Shu-pei Tsai, *Journal of Advertising* 34 (invierno de 2005), pp. 11-23.

<sup>3</sup>Wilbur Schramm, "How Communication Works", *The Process and Effects of Mass Communication*, Wilbur Schramm, ed. (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1955), pp. 3-26.

¿Cómo decodificaría usted este anuncio? ¿Qué mensaje trata de enviar The North Face?

**The North Face**  
[www.thenorthface.com](http://www.thenorthface.com)



QR 17-1  
The North  
Face Ad



## Codificación y decodificación

La codificación y decodificación son esenciales para la comunicación. **Codificación** es el proceso mediante el cual el emisor transforma una idea abstracta en un conjunto de símbolos. **Decodificación** es lo contrario, el proceso por el que el receptor toma un conjunto de símbolos, el mensaje, y lo transforma en una idea. Observe el anuncio de un automóvil: ¿quién es la fuente y cuál es el mensaje?

Los receptores realizan la decodificación de conformidad con su propio marco de referencia: sus actitudes, valores y creencias.<sup>4</sup> The North Face es la fuente y el mensaje es el anuncio, que apareció en la revista *Outside* (el canal). ¿Cómo interpretaría usted (decodificaría) este anuncio? La fotografía y el texto muestran que la intención de la fuente es generar interés en su producto con la frase “Never stop exploring”, una declaración que la fuente cree que atraerá a los lectores de la revista.

El proceso de comunicación no siempre tiene éxito. Los errores en la comunicación pueden ocurrir por varias causas. Puede ser que la fuente no transforme de manera adecuada la idea abstracta en un conjunto eficaz de símbolos; un mensaje bien codificado puede enviarse por un canal equivocado y jamás llegar al receptor; quizás el receptor no transforme como es debido el conjunto de símbolos en la idea abstracta correcta o, por último, la retroalimentación puede demorar tanto o estar tan distorsionada que ya no sea útil para el emisor. Aunque en apariencia es fácil comunicarse, la comunicación de veras eficaz es muy difícil de lograr.

Para que el mensaje se comunique con eficacia, el emisor y el receptor deben compartir un **campo de experiencias** comunes, es decir, tener comprensión y conocimientos similares que se aplican al mensaje. En la figura 17-1 se muestran dos círculos que representan los campos de experiencia del emisor y el receptor, y que se traslapan en el mensaje. Algunos de los problemas de comunicación mejor conocidos han ocurrido cuando empresas estadounidenses llevan sus mensajes a culturas que tienen campos de experiencia diferentes.

Muchas malas interpretaciones son el resultado de malas traducciones. Por ejemplo, KFC cometió un error cuando su lema “finger-lickin’ good” fue traducido al chino mandarín como “¡cómate los dedos!”<sup>5</sup>

## Retroalimentación

En la figura 17-1 se muestra una línea rotulada como *ciclo de retroalimentación*, la cual consta de una respuesta y de retroalimentación. La **respuesta** es el efecto del mensaje sobre el cono-

<sup>4</sup>E. Cooper y M. Jahoda, “The Evasion of Propaganda”, *Journal of Psychology* 22, 1947, pp. 15-25; H. Hyman y P. Sheatsley, “Some Reasons Why Information Campaigns Fail”, *Public Opinion Quarterly* 11, 1947, pp. 412-423; J. T. Klapper, *The Effects of Mass Communication*, cap. VII (Nueva York: Free Press, 1960).

<sup>5</sup>“Mistakes in Advertising”, en el sitio web de Learn English, <http://www.learnenglish.de/mistakes/HorrorMistakes.htm> (consultado el 5 de mayo de 2011); Bianca Bartz, “Advertising Bloopers”, sitio web de TrendHunter Marketing, <http://www.trendhunter.com/trends/advertising-bloopers-international-ads-lost-in-translation> (consultado el 5 de mayo de 2011).

cimiento, actitudes o comportamiento del receptor. La **retroalimentación** es la interpretación que el emisor hace de la respuesta y que indica si el mensaje fue decodificado y comprendido como se esperaba. En el capítulo 18 se explicarán los métodos de *pruebas previas* que garantizan que el mensaje se decodifique en forma adecuada.

## Ruido

El **ruido** incluye factores externos que pueden llegar a impedir la comunicación eficaz al distorsionar un mensaje o la retroalimentación recibida (figura 17-1). El ruido puede ser un simple error, como una falla de impresión que afecte el significado de un anuncio en un periódico, o usar palabras o imágenes que no comuniquen el mensaje con claridad. El ruido también puede presentarse cuando el potencial comprador entiende mal el mensaje de un vendedor, como cuando su acento, su uso de términos vulgares o su estilo de comunicación dificultan oír y comprender el mensaje.

### repaso de conceptos

1. ¿Cuáles son los seis elementos que se requieren para que la comunicación ocurra?
2. Una dificultad para las empresas que se anuncian en mercados internacionales es que el público no comparte el mismo \_\_\_\_\_.
3. Una errata de impresión en un anuncio publicado en un periódico es un ejemplo de \_\_\_\_\_.

## LOS ELEMENTOS PROMOCIONALES

OA2

Para comunicarse con los consumidores, las empresas pueden usar una o más de las cinco opciones promocionales: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. En la [figura 17-2](#) se hace un resumen de las diferencias entre estos cinco elementos. A menudo se dice que tres de ellos —publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas— usan la *venta masiva* porque son empleados con grupos de posibles compradores. En contraste, las ventas personales aprovechan la *interacción personalizada* entre un vendedor y un posible comprador. Las actividades de venta personal incluyen comunicación cara a cara, por teléfono y electrónica interactiva. El marketing directo también hace uso de mensajes personalizados para clientes específicos.

### Publicidad

La **publicidad** es cualquier forma de comunicación no personal sobre una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado. El aspecto del *pago* en esta definición es importante porque el espacio para el mensaje publicitario casi siempre tiene que comprarse. Una rara excepción es el anuncio de servicio público, donde el tiempo o espacio para el anuncio se dona. Un anuncio en página entera, a todo color, en la revista *Time*, por ejemplo, cuesta 301 900 dólares. El componente *impersonal* de la publicidad también es importante. La publicidad tiene que ver con los medios masivos de información (como televisión, radio y revistas), que no son personales y no tienen un ciclo de retroalimentación inmediato como las ventas personales.

De modo que antes de enviar el mensaje, la investigación de mercados desempeña una función valiosa; por ejemplo, determina que el público objetivo vea en realidad el medio seleccionado y que el mensaje sea comprendido.

Existen varias ventajas para una empresa que usa la publicidad en su mezcla promocional. Puede llamar la atención, como el anuncio de Havianas que se muestra en la página 454, y también comunicar beneficios específicos del producto a los posibles compradores. Si una empresa paga el espacio publicitario, puede controlar *qué* desea decir y, hasta cierto punto, a *quién* se envía el mensaje. La publicidad también le permite decidir *cuándo* enviar su mensaje (lo cual incluye la frecuencia). El aspecto impersonal de la publicidad también tiene sus ventajas. Una vez creado el mensaje, este se envía a todos los receptores en un segmento del mercado. Si se realiza correctamente una prueba previa del mensaje, la empresa puede tener la seguridad de que el mismo mensaje será decodificado por todos los receptores en el segmento de mercado.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Rik Pieters y Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand Pictorial and Text-Size Effects", *Journal of Marketing*, abril de 2004, pp. 36-50.



ELEMENTO PROMOCIONAL	MASIVO FRENTE A PERSONALIZADO	PAGO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Publicidad	Masivo	Se pagan estipendios por espacio o tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio eficiente para llegar a grandes cantidades de personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos absolutos elevados</li> <li>Es difícil recibir buena retroalimentación</li> </ul>
Ventas personales	Personalizado	Se pagan estipendios a vendedores, ya sea como salarios o comisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación inmediata</li> <li>Muy persuasivo</li> <li>Puede seleccionarse el público</li> <li>Puede proporcionar información compleja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demasiado costoso por exposición.</li> <li>Los mensajes pueden diferir entre los vendedores</li> </ul>
Relaciones públicas	Masivo	No se efectúan pagos directos a los medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con frecuencia es la fuente que goza de mayor credibilidad entre los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es difícil obtener la cooperación de los medios</li> </ul>
Promoción de ventas	Masivo	Se paga una amplia gama de estipendios, dependiendo de la promoción seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficaz para cambiar el comportamiento en el corto plazo</li> <li>Muy flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se abusa fácilmente de este elemento</li> <li>Puede generar guerras de promoción</li> <li>Se duplica con facilidad</li> </ul>
Marketing directo	Personalizado	Costo de la comunicación por correo, teléfono o computadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los mensajes se preparan con gran celeridad</li> <li>Facilita la relación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta cada vez menor de los clientes</li> <li>La administración de las bases de datos es costosa</li> </ul>

FIGURA 17-2

Los cinco elementos de la mezcla promocional.

La publicidad tiene algunas desventajas. Como se ilustra en la figura 17-2, y luego se examinará con detalle en el capítulo 18, los costos de producir y colocar un mensaje son considerables y la falta de retroalimentación directa dificulta evaluar la eficacia con la que se recibió el mensaje.

### Venta personal

La segunda opción promocional importante es la **venta personal**, que se define como el flujo bidireccional de comunicación entre un comprador y un vendedor, y que está diseñada para influir en la decisión de compra de una persona o grupo. A diferencia de la publicidad, la venta personal por lo general supone comunicación personal entre el emisor y el receptor. ¿Por qué las empresas usan las ventas personales?

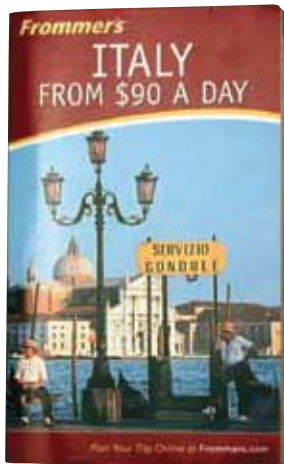
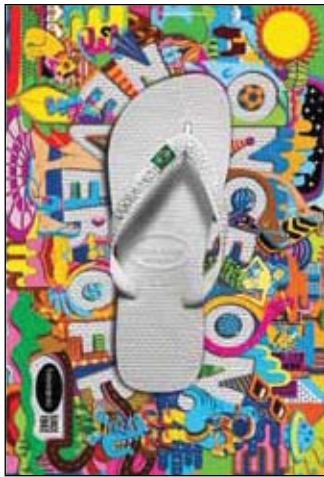
Las ventas personales tienen ventajas significativas, como se resume en la figura 17-2. Un vendedor puede controlar a *quién* le hace la presentación, reduciendo la cantidad de *cobertura desperdiciada*, o comunicación que no se ubica en la audiencia meta. La cobertura desperdiciada se reduce con las ventas personales. El componente personal de las ventas tiene otra ventaja sobre la publicidad en tanto el vendedor puede ver u oír la reacción del posible comprador ante el mensaje. Si la retroalimentación es desfavorable, el vendedor puede modificar el mensaje.

La flexibilidad de las ventas personales también puede ser una desventaja. Diferentes vendedores pueden cambiar el mensaje, de modo que no se transmite una comunicación uniforme a todos los clientes. El elevado costo de las ventas personales es tal vez su mayor desventaja. Con base en el costo por contacto, en general este es el más caro de los cinco elementos promocionales.

### Relaciones públicas

Las **relaciones públicas** constituyen una forma de administración de la comunicación que trata de influir en los sentimientos, opiniones o creencias de los clientes, posibles clientes, accionistas, proveedores, empleados y otros públicos acerca de una empresa y sus productos o servicios.<sup>7</sup> Muchas herramientas, como los eventos especiales, trabajos de cabildeo, informes anuales, con-

<sup>7</sup> Adaptado de American Marketing Association, Resource Library, Dictionary, <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P> (consultado el 5 de mayo de 2011).



El anuncio de Havianas, la guía turística de Frommer y las loterías Fill 'em & Thrill 'em son ejemplos de tres elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.

ferencias de prensa, alimentación RSS y manejo de imagen, pueden ser utilizadas por un departamento de relaciones públicas, si bien la propaganda desempeña a menudo la función más importante.<sup>8</sup> La **propaganda** es la presentación impersonal, pagada de manera indirecta, de una organización, producto o servicio. Puede tomar la forma de un artículo periodístico, editorial o de un anuncio de un producto. Una de las diferencias de la propaganda con la publicidad y las ventas personales es la dimensión del “pago indirecto”. Con la propaganda, la empresa no paga el espacio en un medio masivo de información (como televisión o radio), sino que intenta conseguir que el medio publique un artículo favorable sobre la empresa. En este sentido, hay un pago indirecto por la propaganda porque la compañía debe mantener un equipo de relaciones públicas.

Una ventaja de la propaganda es la credibilidad. Cuando se lee un artículo favorable sobre algún producto (como una espléndida reseña de un restaurante), existe la tendencia a creerlo. Los viajeros de todo el mundo confían en las guías de Frommer, por ejemplo, *Italy from \$90 a Day*. Estos libros describen lugares poco conocidos y baratos, como restaurantes, hoteles, posadas y pensiones con desayuno, que le dan una propaganda invaluable a estos establecimientos. Dichos negocios no compran (ni pueden hacerlo) una mención en la guía.

Las desventajas de la propaganda se relacionan con la falta de control por parte del usuario sobre ella. Una empresa puede invitar a la prensa a que cubra un evento interesante, como la apertura de una tienda o el lanzamiento de una nueva línea de productos; pero no existe garantía de que una historia resulte, de si será positiva, o de quién estará entre el público. Algunos medios sociales, como los blogs, han crecido en forma dramática y permiten debates públicos fuera de control de cualquier actividad de una empresa. Muchos departamentos de relaciones públicas se centran hoy en facilitar y responder a las discusiones en línea. McDonald's, por ejemplo, responde a comentarios relativos a la calidad de sus productos y sus promociones en el blog *Open for Discussion*.<sup>9</sup> Por lo general, la propaganda es un elemento importante en la mayoría de las campañas promocionales, aunque la falta de control significa que rara vez es el elemento fundamental. Las investigaciones relacionadas con la secuencia de los elementos IMC, sin embargo, indica que la publicidad, seguida por la inserción de anuncios con el mismo mensaje, aumenta la respuesta positiva al mensaje.<sup>10</sup>

## Promoción de ventas

El cuarto elemento promocional es la **promoción de ventas**, el cual es un incentivo de corto plazo del valor ofrecido para despertar el interés en la compra de un bien o servicio. Las promociones de ventas se emplean de manera conjunta con la publicidad o las ventas personales y se ofrecen a intermediarios, así como a los consumidores finales. Los cupones, las rebajas, las muestras y los concursos, como la promoción de “Fill 'em & Thrill 'em”, son solo algunos ejemplos de las promociones de ventas que se tratan con mayor detalle en este capítulo.

La ventaja de la promoción de ventas es que el carácter de corto plazo de estos programas (como un cupón o concurso con fecha de vencimiento) a menudo estimula las ventas durante su vigencia. Ofrecer valor al consumidor en función de un cupón de descuento o rebaja puede incrementar la circulación de consumidores que no son leales a la tienda.<sup>11</sup>

Las promociones de ventas no pueden ser la única base de una campaña porque las ganancias a menudo son temporales y las ventas decaen cuando la oferta termina. Se

<sup>8</sup> Dave Folkens, “3 Ways Social Media is Changing Public Relations”, *Online Marketing Blog*, 17 de febrero de 2011; Michael Bush, “How Social Media is Helping the Public-Relations Sector not Just Survive, but Thrive”, *Advertising Age*, 23 de agosto de 2010, p. 1; David Robinson, “Public Relations Comes of Age”, *Business Horizons* 49, 2006, pp. 247-256; Dick Martin, “Gilded and Gelded: Hard-Won Lessons from the PR Wars”, *Harvard Business Review*, octubre de 2003, pp. 44-54.

<sup>9</sup> Piet Levy, “CSR Take Responsibility”, *Marketing News*, 30 de mayo de 2010, p. 20; “McDonald's Corporation Worldwide Corporate Social Responsibility 2010 Report”, disponible en [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/docs.Par.32488.File.tmp/mcd063\\_2010%20PDFreport\\_v9.pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/docs.Par.32488.File.tmp/mcd063_2010%20PDFreport_v9.pdf); *Open for Discussion*, McDonald's Values in Practice Blog, <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/blog.10829.3047257.html> (consultado el 5 de mayo de 2011).

<sup>10</sup> Jooyoung Kim, Hye Jin Yoon y Sun Young Lee, “Integrating Advertising and Publicity: A Theoretical Examination of the Effects of Exposure Sequence, Publicity Valence and Product Attribute Consistency”, *Journal of Advertising*, primavera de 2010, p. 97; Marsha D. Loda y Barbara Carrick Coleman, “Sequence Matters: A More Effective Way to Use Advertising and Publicity”, *Journal of Advertising Research* 45 (diciembre de 2005), pp. 362-371.

<sup>11</sup> Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin y Karen Gedenk, “Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National Brand Promotions”, *Journal of Marketing*, enero de 2001, pp. 71-78.

necesita el apoyo de la publicidad para convertir al cliente que probó el producto, gracias a una promoción de venta, en un comprador de largo plazo. Si las promociones de ventas se realizan de manera continua, pierden su eficacia. Los clientes empiezan a demorar la compra hasta que se ofrezca un cupón, o ponen en tela de juicio el valor del producto. Algunos aspectos de las promociones de ventas también están reglamentados por el gobierno federal.<sup>12</sup> Estos aspectos se revisarán con mayor atención más adelante, en el capítulo 18.

### Marketing directo

Otra opción promocional, el **marketing directo**, usa la comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en la forma de un pedido, una solicitud de más información o una visita a un establecimiento minorista. La comunicación puede adoptar muchas formas, que incluyen ventas personales, correo directo, catálogos, solicitudes telefónicas, publicidad de respuesta directa (por televisión, radio y prensa) y marketing por internet.<sup>13</sup> Al igual que las ventas personales, el marketing directo a menudo consiste en comunicación interactiva. También tiene la ventaja de que puede personalizarse para adaptarse a las necesidades de mercados de destino específicos. Los mensajes pueden crearse y adaptarse con rapidez para facilitar la relación individual con los clientes.

Aunque el marketing directo ha sido una de las formas de promoción de más rápido crecimiento, tiene algunas desventajas. En primer lugar, la mayoría de las formas de marketing directo requieren una base de datos amplia y actualizada con información acerca del público objetivo. Desarrollar y mantener la base de datos es costoso y exige mucho tiempo. Además, la preocupación creciente por la privacidad ha conducido a una baja en los índices de respuesta entre algunos grupos de clientes. Las empresas que tienen programas de marketing directo exitosos son sensibles a estos problemas y a menudo utilizan una combinación de opciones de marketing directo, o combinado con otras herramientas promocionales, a fin de incrementar el valor para los clientes.

#### repaso de conceptos

4. Explique la diferencia entre publicidad y propaganda cuando ambas aparecen en televisión.
5. El costo por contacto es elevado con el \_\_\_\_\_ elemento de la mezcla promocional.
6. ¿Qué elemento promocional debe ofrecerse solo a corto plazo?



Publicaciones como *Restaurant Business* llegan a compradores de negocios.

## COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING: DESARROLLO DE LA MEZCLA PROMOCIONAL

La mezcla promocional de una empresa es la combinación de uno o más de los elementos promocionales que decide usar. Al conformar la mezcla promocional, el comercializador debe tomar en cuenta varias cuestiones. Primero, debe determinarse el equilibrio de los elementos. ¿La publicidad debe recalcarse más que las ventas personales? ¿Debe ofrecerse una rebaja promocional? ¿Las actividades de relaciones públicas serán eficaces? Varios factores afectan estas decisiones: el público objetivo de la promoción, la etapa del ciclo de vida del producto, las características del producto, la etapa de decisión del comprador e incluso el canal de distribución. Segundo, debido a que los diversos elementos promocionales a menudo son responsabilidad de diferentes departamentos, es necesario coordinar una campaña promocional coherente. Un proceso de planificación promocional diseñado para garantizar las comunicaciones integradas de marketing facilita este objetivo.

### Público objetivo

Los programas promocionales están dirigidos al consumidor final, a un intermediario (comerciante minorista, mayorista o distribuidor industrial) o a ambos. Los programas promocionales

<sup>12</sup> Nikki Hopewell, "The Rules of Engagement: A Bevy of Rules and Best Practices Govern Promotions and Contests", *Marketing News*, 1 de junio de 2008, p. 6; Gerard Predergast, Yi-Zheng Shi y Ka-Man Cheung, "Behavioural Response to Sales Promotion Tools", *International Journal of Advertising*, 2005, pp. 467-486.

<sup>13</sup> Adaptado de American Marketing Association, Resource Library, Dictionary, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Disctionary.aspx?dLetter=D](http://www.marketingpower.com/_layouts/Disctionary.aspx?dLetter=D) (consultado el 27 de mayo de 2011).

dirigidos a los compradores de productos de consumo a menudo usan los medios masivos de información porque la cantidad de posibles compradores es grande. Las ventas personales se emplean en el punto de compra, por lo general la tienda al por menor. El marketing directo también puede usarse para alentar compras por primera vez o recurrentes. Las combinaciones de muchas opciones de medios son una necesidad para algunos públicos objetivo en la actualidad. En la sección “Temas de marketing” se describe cómo puede llegarse a los consumidores de la Generación Y por medio de programas móviles de marketing.<sup>14</sup>

La publicidad dirigida a los compradores comerciales se usa de manera selectiva en publicaciones especializadas, como la revista *Restaurant Business*, para compradores de equipo y suministros para restaurantes. Debido a que los compradores comerciales suelen tener necesidades especializadas o preguntas técnicas, las ventas personales son muy importantes. El vendedor proporciona la información y da el apoyo necesario después de la venta.

Los intermediarios suelen ser el foco de los esfuerzos promocionales. Como sucede con los compradores comerciales, las ventas personales son el principal ingrediente promocional. Los vendedores ayudan a los intermediarios a obtener utilidades al coordinar campañas promocionales, patrocinadas por el fabricante, y al ofrecer asesoría y experiencia en marketing. Las dudas de los intermediarios a menudo se relacionan con el margen permitido, el apoyo con mercancías y las políticas de devoluciones.

### Ciclo de vida del producto

Todos los productos tienen un ciclo de vida (vea el capítulo 11) y la composición de la mezcla promocional varía en las cuatro etapas de este ciclo, como en el caso de Purina Dog Chow que se ilustra en la [figura 17-3](#).

**Etapas de introducción** Informar a los consumidores en un esfuerzo por incrementar su nivel de conciencia es el principal objetivo promocional en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto. En general, todos los elementos de la mezcla promocional se usan en este momento, aunque el empleo de elementos específicos de la mezcla durante cualquier

**FIGURA 17-3**

Herramientas promocionales empleadas en el ciclo de vida del producto Purina Dog Chow.



<sup>14</sup>Edmund Lee, “How Social Media Stole Your Mind, Took Advertising with it”, *Advertising Age*, 28 de febrero de 2011, p. 2; Antje Cockrill, Mark M. Goode y Amy White, “The Bluetooth Enigma: Practicalities Impair Potential”, *Journal of Advertising Research*, marzo de 2011, pp. 298-312; Thomas Pardee, “Media-Savvy Gen y Finds Smart and Funny is ‘New Rock-n-Roll’”, *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 17; “5 Tips for Marketing to Millennials”, *Advertising Age*, 11 de octubre de 2010, p. 17; Klint Finley, “U.S. Consumers Say They Now Spend as Much Time on the Internet as They do Watching TV”, *ReadWriteWeb*, 13 de diciembre de 2010; Tac Anderson, “Global Trends in Youth Media Consumption and Increased Multitasking”, *New Comm Bizz*, 2 de junio de 2010; Andrew Rohm, Fareena Sultan y Fleura Bardihi, “Multitasking Youth: To Engage Youth Consumers, You Must Understand the Paradox of Their Media Consumption”, *Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2009, p. 20; “Mobile Metrics to Know before You Make the Call”, *Marketing News*, 30 de abril de 2010, p. 5; Elizabeth Sullivan, “The Tao of Mobile Marketing”, *Marketing News*, 30 de abril de 2010, p. 16.



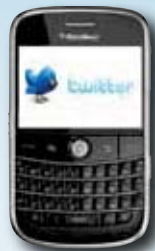
# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## ¿Cómo puede llegarse a la Generación Y? ¡Con marketing móvil!

Hace poco, la American Marketing Association encargó una investigación para entender mejor el marketing enfocado a los teléfonos celulares o marketing móvil. ¡Los hallazgos fueron reveladores! Mientras que 25% de la población mundial tiene acceso a internet y lo usa, más de 65% tiene teléfonos móviles. De los 235 millones de usuarios de teléfonos móviles en Estados Unidos, aproximadamente 20% utiliza teléfonos inteligentes. ¿Y quién tiene más posibilidades de tener acceso a internet o de responder a anuncios con su teléfono? Por un amplio margen, la respuesta es la Generación Y.

La Generación Y consiste en “nativos digitales” que crecieron con la tecnología. Tienen y usan computadoras portátiles, televisores de alta definición, consolas de juegos, computadoras tablet y teléfonos inteligentes; tienen acceso a Facebook, Netflix, Twitter y Foursquare; y descargan aplicaciones, usan cupones móviles, escanean códigos QR, publican comentarios en blogs, se conectan con Bluetooth y usan mensajes SMS y MMS. Para salir adelante con la variedad de opciones tecnológicas, los anunciantes del siglo XXI usan la multifunción de medios, esto es, la práctica de usar más de un medio al mismo tiempo. Un tercio de toda la actividad en internet, por ejemplo, tiene lugar

mientras se ve la televisión. De hecho, este comportamiento de compresión de tiempo es tan común que los investigadores estiman que un día típico promedio para estos consumidores ¡es de 31 horas!



Para comunicarse con los consumidores de la Generación Y, los comercializadores añadieron el marketing móvil a sus campañas de comunicación de marketing integrado. Varias guías ayudan a asegurar el éxito de campañas móviles. Primero, los mensajes deben ser breves y rápidos. MTV, por ejemplo, contrató de forma reciente un “Twitter Jockey” para producir mensajes de 140 caracteres para sus espectadores del siglo XXI. Segundo, los mensajes deben ser honestos, auténticos y transparentes sobre el propósito y valor de la marca. Por último, las campañas deben fomentar la multifunción. *American Idol* y otros programas de televisión, por ejemplo, piden a los espectadores que usen sus televisiones, computadoras y teléfonos para ver, revisar y votar por sus artistas favoritos.

Esté al pendiente de otras marcas que usan estas guías conforme el marketing móvil se convierte en elemento esencial de programas IMC que tienen por objetivo la Generación Y.

etapa depende del producto y de la situación. Se envían comunicados de prensa sobre el nuevo producto nutricional de Purina a revistas de veterinaria, se hacen llegar muestras a propietarios registrados de perros, se colocan anuncios en la revista *Dog World* y el equipo de ventas empieza a visitar los supermercados para obtener pedidos. La publicidad es muy importante como medio para llegar a la mayor cantidad de gente posible y para crear conciencia e interés. Es posible que la propaganda empiece un poco antes de que el producto salga a la venta.

**Etapas de crecimiento** El objetivo promocional de la etapa de crecimiento es persuadir al consumidor de comprar el producto —Purina Dog Chow— en vez de otros sustitutos; por esto, el gerente de marketing trata de lograr preferencia de marca y consolidar la distribución. La promoción de ventas adquiere menor importancia en esta etapa y la propaganda no es un factor porque depende de la novedad del producto. El principal elemento de promoción es la publicidad, que destaca las diferencias entre marcas. Las ventas personales se usan para consolidar el canal de distribución. En el caso de productos de consumo como el alimento para perros, el equipo de ventas visita a los mayoristas y minoristas con la esperanza de incrementar los niveles de inventario y adquirir espacio en los anaqueles. Con los productos comerciales, el equipo de ventas a menudo intenta obtener arreglos contractuales para ser la única fuente de suministro del comprador.

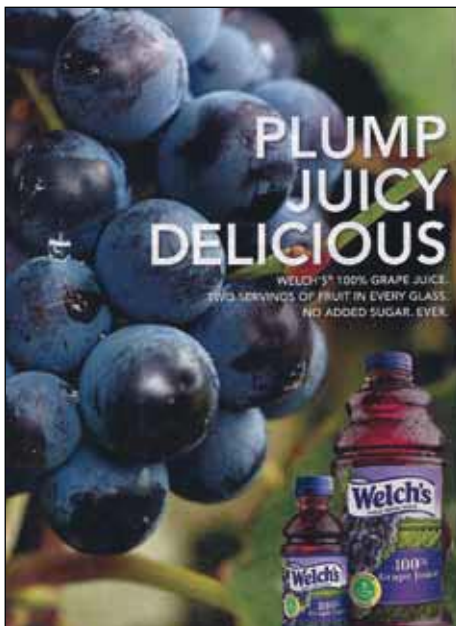
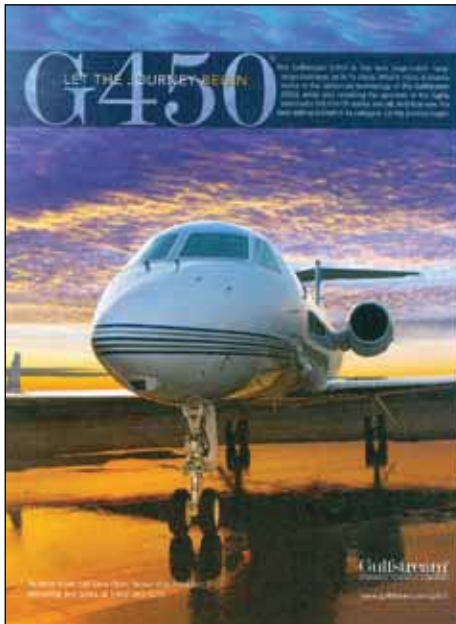


Purina patrocina el Incredible Dog Challenge para conservar a sus compradores actuales.

**Etapas de madurez** En la etapa de madurez, es necesario conservar a los compradores presentes y la publicidad tiene como función recordarles la existencia del producto. La promoción de ventas, en la forma de descuentos y cupones que se ofrecen tanto a los consumidores finales como a los intermediarios, es importante para conservar a los compradores leales. En una prueba de un producto de consumo maduro se descubrió que 80% de las ventas, en esta etapa, eran resultado de las promociones de ventas.<sup>15</sup> Purina patrocina desde hace 14 años el Incredible Dog Challenge (Increíble reto canino), que en la actualidad se cubre en 3D y está disponible como *podcasts* de la página web de Purina.<sup>16</sup> Las activida-

<sup>15</sup>Dunn Sunnoo y Lynn Y. S. Lin, “Sales Effects of Promotion and Advertising”, *Journal of Advertising Research* 18, octubre de 1978, pp. 37-42.

<sup>16</sup>“Tampa Digital Partners with Panasonic and Avid for 3D Production: It’s a First, 3D Going to the Dogs”, *American Banking and Market News*, 2 de abril de 2011; el sitio web de Purina, <http://www.purina.com/incredible-dog/incredibledog.aspx> (consultado el 27 de mayo de 2011).



¿En qué difieren los aviones Gulfstream y el jugo de uvas Welch con respecto a complejidad, riesgo y servicios auxiliares?

**Gulfstream**  
[www.gulfstream.com](http://www.gulfstream.com)

**Welch's**  
[www.welchs.com](http://www.welchs.com)

des de marketing directo, como el correo directo, se usan para mantener la relación con los clientes actuales y alentar compras repetidas. Las rebajas de precio y los descuentos también pueden aumentar en forma sustancial las ventas de una marca madura. El equipo de ventas en esta etapa trata de satisfacer a los intermediarios. Un cliente insatisfecho que cambia de marca es difícil de sustituir.

**Etapas de declinación** La etapa de declinación del ciclo de vida del producto es, por lo general, un periodo de retiro paulatino del producto y se gasta poco dinero en la mezcla promocional. La tasa de declinación puede ser rápida cuando un producto se sustituye por otro, mejorado o de menor costo, por ejemplo, o lenta si se cuenta con un grupo de clientes leales.

## Características del producto

La combinación adecuada de los elementos de la mezcla promocional también depende del tipo de producto. Hay que considerar tres características específicas: complejidad, riesgo y servicios auxiliares. La *complejidad* se refiere a la sofisticación técnica del producto y el consecuente grado de comprensión que se requiere para usarlo. Es difícil ofrecer mucha información en un anuncio de una página en una revista o un comercial de 30 segundos de televisión, de modo que cuanto más complejo sea el producto, tanto mayor será el énfasis en las ventas personales. En sus anuncios, Gulfstream solicita a los posibles consumidores que se comuniquen con su vicepresidente ejecutivo. No se proporciona información alguna en el caso de productos sencillos, como el jugo de uvas Welch.

Un segundo elemento es el grado de riesgo que representa la compra del producto. El riesgo para el comprador puede establecerse en términos del riesgo financiero, social y físico. Un avión privado, por ejemplo, podría representar los tres riesgos: es caro, los empleados y consumidores pueden ver y evaluar la compra, y la seguridad y confianza son importantes. Aunque la publicidad es útil, cuanto mayor sea el riesgo tanto más grande será la necesidad de realizar ventas personales. Es muy improbable que los consumidores asocien cualquiera de estos riesgos con una barra de caramelo.

El nivel de servicios auxiliares requerido por un producto también afecta la estrategia de promoción. Los *servicios auxiliares* se relacionan con el grado de servicio o asistencia técnica que es menester proporcionar después de la venta. Esta característica es común a muchos productos industriales y compras de consumidores. ¿Quién le dará mantenimiento al avión? La función de la publicidad es establecer el prestigio del vendedor. El marketing directo se usa para describir cómo puede adaptarse a las necesidades individuales un producto o servicio. Sin embargo, las ventas personales son esenciales para crear confianza en los compradores y dar prueba de la atención a los clientes.

## Etapas de la decisión de compra

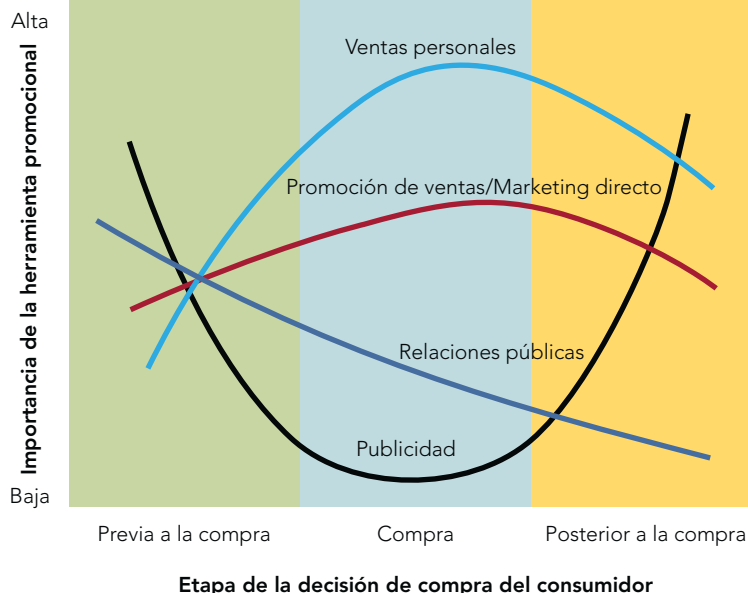
Conocer la etapa en la que se encuentra el cliente en su toma de decisiones también puede afectar la mezcla promocional. En la *figura 17-4* se muestra cómo varía la importancia de los elementos promocionales en las tres etapas de la decisión de compra de un consumidor.

**Etapas previa a la compra** En la etapa previa a la compra, la publicidad es más útil que las ventas personales porque informa al posible cliente de la existencia del producto y del vendedor. La promoción de ventas en la forma de muestras gratis también desempeña una función importante para conseguir una prueba de bajo riesgo. Cuando el vendedor visita al cliente después de una intensa campaña de publicidad, hay cierto reconocimiento de lo que el vendedor representa. Esto es muy importante en los ambientes industriales en los que la distribución de muestras del producto por lo general no es posible.

**Etapas de compra** En la etapa de compra, la importancia de las ventas personales es muy alta, mientras que el efecto de la publicidad baja al mínimo. La promoción de ventas en la forma de cupones, ofertas, exhibidores en el punto de compra y rebajas puede ser muy útil para alentar la demanda. En esta etapa, aunque la publicidad no es una influencia activa en la compra, es el medio para entregar cupones, ofertas y rebajas que a menudo son importantes.

**FIGURA 17-4**

¿Cómo varía la importancia de los elementos promocionales durante las etapas de decisión de compra del consumidor?



¿Por qué este anuncio de un medicamento que ayuda a bajar el colesterol le sugiere a los lectores: "Pregunte a su médico si Zetia es bueno para usted"? La respuesta está en el texto.

**Estrategia de empujar** En la figura 17-5A se muestra cómo un fabricante emplea una **estrategia de empujar** al dirigir la mezcla promocional a los miembros del canal para obtener su cooperación en el levantamiento de pedidos y abastecimiento del producto. En este método, las ventas personales y las promociones de ventas desempeñan funciones muy importantes. Los vendedores visitan a los mayoristas para alentar los pedidos y proporcionar asistencia de ventas. Las promociones de ventas, como los descuentos por caja (20% sobre el precio normal por caja), se ofrecen para estimular la demanda. Al empujar el producto por el canal, la meta es conseguir que los miembros del canal lo lleven a sus clientes.

En investigaciones recientes se ha encontrado que las actividades de marketing directo acortan el tiempo que los consumidores requieren para adoptar un producto o servicio.<sup>17</sup>

**Etapas posteriores a la compra** En esta etapa, el vendedor sigue siendo importante. En realidad, mientras más contacto personal exista después de la venta, más satisfecho estará el comprador. La publicidad también cuenta mucho para garantizarle al comprador que realizó una buena compra. La publicidad y las ventas personales contribuyen a reducir la angustia posterior a la compra que experimenta el comprador. La promoción de ventas en la modalidad de cupones y recordatorios de marketing directo ayuda a alentar compras recurrentes de clientes iniciales satisfechos. Las relaciones públicas desempeñan un papel menor en la etapa posterior a la compra.<sup>18</sup>

### Estrategias de canal

En el capítulo 15 se habló del flujo de canal desde el productor, pasando por los intermediarios hasta llegar a los consumidores. Adquirir el control del canal suele ser difícil para el fabricante, y las estrategias promocionales pueden contribuir a desplazar un producto por el canal de distribución. Aquí es donde el fabricante debe tomar una decisión importante respecto a si debe usar una estrategia de empujar, de jalar o ambas en su canal de distribución.<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Remco Prins y Peter C. Verhoef, "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers", *Journal of Marketing* 71, abril de 2007, pp. 169-183.

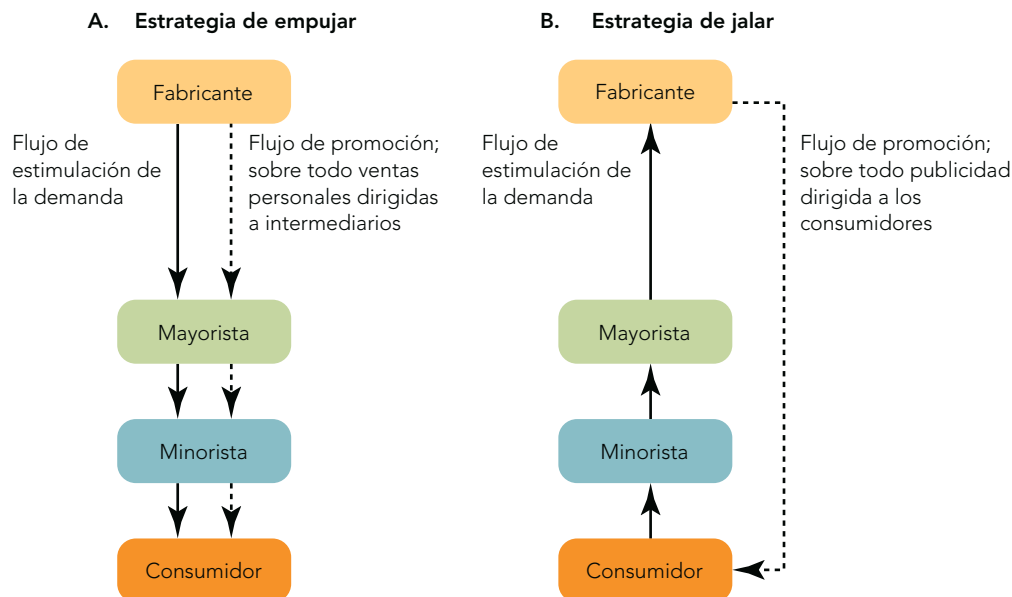
<sup>18</sup>Anders Parment, "Distribution Strategies for Volumen and Premium Brands in Highly Competitive Consumer Markets", *Journal of Retailing and Consumer Services*, julio de 2008, p. 250; R. Srinivasan y Archana K. Murthy, "Integrated Brand Building Process: A Special Case", *International Journal of Business Research*, 1 de junio de 2008, p. 174.

<sup>19</sup>"Push vs. Pull Strategies", *Daily News*, 3 de mayo de 2011; "Question: Should B2B Be Focusing All its Efforts on 'Pull' Marketing Therefore Turning its Back on 'Push' Marketing Techniques", *B2B Marketing Magazine*, septiembre de 2009; Michael Levy, John Webster y Roger Kerin, "Formulating Push Marketing Strategies: A Method and Application", *Journal of Marketing*, invierno de 1983, pp. 25-34.



**FIGURA 17-5**

Las estrategias promocionales de jalar y empujar dirigen la mezcla promocional en el canal de distribución.



Ford Motor Company, por ejemplo, da apoyo y estímulos a sus 3 430 distribuidores. Mediante un programa de múltiples niveles, proporciona estímulos para recompensar a los distribuidores que logran objetivos de ventas. Se les da un tipo de incentivo cuando se acercan a una meta, otro cuando la cumplen y uno más importante si la superan.

Ford también le ofrece a algunos distribuidores incentivos especiales por mantener instalaciones superiores o por mejorar el servicio al cliente. Todas estas acciones pretenden alentar a los distribuidores de estos vehículos a “empujar” los productos Ford por el canal hasta los consumidores.<sup>20</sup>

**Estrategia de jalar** En algunos casos, los fabricantes enfrentan la resistencia de los miembros del canal que no quieren ordenar un nuevo producto o aumentar los niveles de inventario de una marca existente. Como se ilustra en la figura 17-5B, un fabricante puede optar por poner en práctica una **estrategia de jalar** al dirigir su mezcla promocional a los consumidores finales para alentarlos a solicitar el producto al comerciante minorista. Al ver la demanda de los consumidores finales, los comerciantes minoristas ordenan el producto a los mayoristas y, de este modo, se jala el producto por medio de los intermediarios. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, gastan más de cuatro mil millones de dólares anuales para anunciar los medicamentos *directamente a los consumidores* a fin de complementar las acostumbradas ventas personales y entregan muestras gratis nada más a los médicos.<sup>21</sup> La estrategia está diseñada para estimular a los consumidores a solicitar a sus médicos un medicamento específico por nombre, jalando de él por el canal. Campañas exitosas, como el anuncio impreso que dice: “Pregunte a su médico si Zetia es bueno para usted”, pueden tener efectos espectaculares en las ventas de un producto.

## repaso de conceptos

7. Describa el objetivo promocional de cada etapa en la vida de un producto.
8. ¿En qué etapa de la decisión de compra del consumidor es mayor la importancia de la venta personal? ¿Por qué?
9. Explique las diferencias entre una estrategia de empujar y una de jalar.

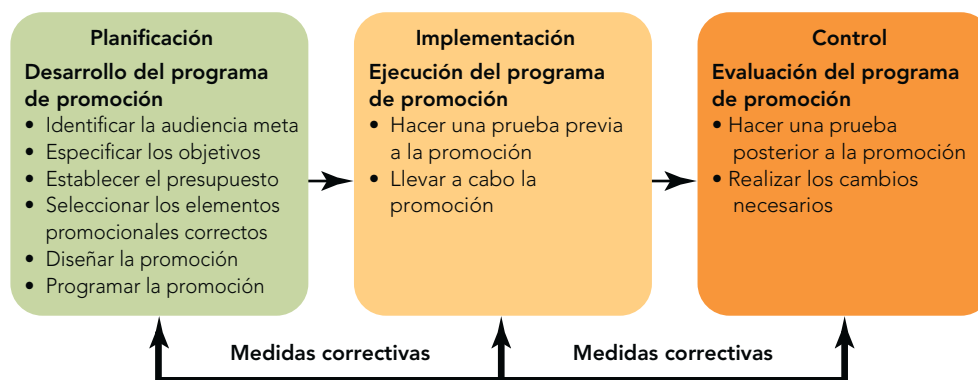
<sup>20</sup> Jamie LaReau, “Ford Dealers Revamp Pay Plans; Some Efforts Resemble Stair-Step Programs”, *Automotive News*, 14 de febrero de 2011, p. 10; Terry Box, “Pressure’s Rising for Ford Dealers”, *Dallas Morning News*, 10 de febrero de 2007; Rochard Truett, “Ford to Dealers: We’ll Support Sales”, *Automotive News*, 18 de junio de 2007, p. 3.

<sup>21</sup> Jeremy A. Greene y Aaron S. Kesselheim, “Pharmaceutical Marketing and the New Social Media”, *PharmaGossip*, 24 de noviembre de 2010; Sheng Yuan, “Public Response to Direct-to-Consumer Advertising of Prescription Drugs”, *Journal of Advertising Research*, marzo de 2008, pp. 30-41; Fusun F. Gonul, Franklin Carter, Elina Petrova y Kannan Srinivasan, “Promotion of Prescription Drugs and its Impact on Physicians’ Choice Behavior”, *Journal of Marketing*, julio de 2001, pp. 79-90.



**FIGURA 17-6**

El proceso de decisión de la promoción comprende la planificación, la puesta en práctica y la evaluación.



## DESARROLLO DE UN PROGRAMA IMC

OA4

Debido a que los costos de los medios informativos son elevados, las decisiones de promoción deben tomarse con cuidado y con base en un enfoque sistemático. Al establecer un paralelo entre los pasos de planificación, implementación y control descritos en el proceso de marketing estratégico (capítulo 2), el proceso de decisión de la promoción se divide en 1) desarrollo, 2) ejecución y 3) evaluación del programa de promoción (figura 17-6). El desarrollo del programa de promoción se centra en cuatro preguntas:

- ¿Quién es la audiencia meta?
- ¿Cuáles son 1) los objetivos de la promoción, 2) las cantidades de dinero que pueden presupuestarse para el programa de promoción y 3) los tipos de promoción que se usarán?
- ¿Dónde debe hacerse la promoción?
- ¿Cuándo debe hacerse la promoción?

### Identificación de la audiencia meta

La primera decisión para desarrollar el programa de promoción es identificar *la audiencia meta*, el grupo de posibles compradores a quienes está dirigido el programa de promoción.

Hasta el punto en que el tiempo y el dinero lo permitan, la audiencia meta del programa de promoción es el mercado meta del producto de la empresa, el cual se identifica mediante la investigación de mercados y los estudios de segmentación del mercado. Cuanto más conozca una empresa el perfil de su audiencia meta, incluidos su estilo de vida, actitudes y valores, tanto más fácil le será desarrollar un programa de promoción. Por ejemplo, una empresa podría usar un perfil basado en el género, la edad y los ingresos para colocar anuncios en los programas de televisión específicos o en revistas determinadas. De forma similar, una empresa debería usar la *fijación del objetivo por comportamiento*, es decir, recopilar información acerca de su comportamiento en la navegación por internet para determinar el cartel y los anuncios que verá mientras navega por la red. La fijación del objetivo por comportamiento se analizará con más detalle en el capítulo 21.<sup>22</sup>

### Especificación de los objetivos de la promoción

Después de identificar la audiencia meta, debe llegarse a una decisión acerca de lo que la promoción tiene que lograr. Puede decirse que los consumidores responden en función de una **jerarquía de efectos**, que es la secuencia de etapas por las que pasa un posible comprador desde la conciencia inicial de un producto hasta la acción final (ya sea la prueba o adopción del producto).<sup>23</sup> Las cinco etapas son:

- **Conciencia.** La capacidad del consumidor de reconocer y recordar el producto o marca.
- **Interés.** El aumento en el deseo del consumidor de informarse sobre algunas características del producto o marca.

<sup>22</sup> Lauren Drell, "4 Ways Behavioral Targeting is Changing the Web", *Mashable*, 26 de abril de 2011; adaptación de American Marketing Association, Resource Library, Dictionary, [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B) (consultado el 28 de mayo de 2011).

<sup>23</sup> Robert J. Lavidge y Gary A. Steiner, "A Model for Predictive Measurement of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing*, octubre de 1961, p. 61.

- **Evaluación.** Valoración del producto o marca por parte del consumidor con respecto a sus atributos importantes.
- **Prueba.** La primera vez que el consumidor hace una compra real del producto o marca y lo usa.
- **Adopción.** Mediante una experiencia favorable en la primera prueba, compra y uso recurrentes del producto o marca por parte del consumidor.

En el caso de un producto totalmente nuevo, la secuencia se aplica a toda la categoría de productos; pero si se trata de una nueva marca que compite en una categoría de productos establecida, se aplica a la propia marca. Estos pasos sirven como lineamientos para establecer los objetivos de la promoción.

Aunque en ocasiones el objetivo de un programa de promoción abarca varios pasos en la jerarquía de efectos, a menudo se centra en una sola etapa. Sin importar cuál sea el objetivo específico, desde crear conciencia hasta incrementar las compras recurrentes, los objetivos de la promoción deben poseer tres cualidades importantes. Deben 1) diseñarse para un público objetivo bien definido, 2) ser susceptibles de medición y 3) abarcar un periodo específico.

## Determinación del presupuesto de la promoción

De acuerdo con la figura 17-7, es evidente que los gastos de promoción necesarios para llegar a los hogares de Estados Unidos son enormes. Observe que de la lista de empresas, nueve gastan, en lo individual, un total de más de dos mil millones de dólares al año en promoción.<sup>24</sup>

Después de establecer los objetivos de la promoción, la empresa debe decidir cuánto gastar. Es difícil determinar la cantidad ideal para el presupuesto porque no hay manera de medir con precisión los resultados exactos de los gastos de la promoción. Sin embargo, pueden usarse diversos métodos para fijar el presupuesto de promoción.<sup>25</sup>

**Porcentaje de ventas** En el método de elaboración del **presupuesto basado en el porcentaje de ventas**, los fondos se asignan a la promoción como un porcentaje de las ventas pasadas o previstas, en términos de dinero o unidades vendidas. Este enfoque es un método común de elaboración del presupuesto que a menudo se expresa en términos como: “Nuestro presupuesto de promoción para este año es 3% de las ventas brutas del año pasado”.<sup>26</sup> La ventaja de este enfoque es clara: es sencillo y ofrece una salvaguardia financiera al ligar el presupuesto de promoción a las ventas. Sin embargo, hay una falacia importante en esta orientación: implica que las ventas ocasionan la promoción. Si una empresa usa este método, puede reducir su presupuesto de promoción debido a una baja en las ventas pasadas o a una baja prevista en las ventas futuras, situaciones en las que puede necesitar la promoción más que nunca. Vea la sección “Uso de tableros de control de marketing” de la página siguiente para una aplicación de la relación promoción-ventas a la industria automotriz.<sup>27</sup>



**FIGURA 17-7**

Gastos de promoción realizados por las 10 compañías estadounidenses más grandes. Observe que American Express y Walmart gastan más en promoción que en publicidad.

Orden	Empresa	Publicidad (millones)	+	Todas las otras promociones (millones)	=	Total (millones)
1	Procter & Gamble	\$3 341		\$1 274		\$4 615
2	AT&T	\$2 115		\$874		\$2 989
3	General Motors	\$2 171		\$698		\$2 869
4	Verizon	\$1 877		\$574		\$2 451
5	American Express	\$621		\$1 602		\$2 223
6	Pfizer	\$1 310		\$814		\$2 124
7	Walmart Stores	\$903		\$1 152		\$2 055
8	Time Warner	\$1 213		\$831		\$2 044
9	Johnson & Johnson	\$1 198		\$829		\$2 027
10	L'Oréal	\$1 154		\$825		\$1 979

<sup>24</sup> “100 Leading National Advertisers”, *Advertising Age*, 20 de junio de 2011, p. 10.

<sup>25</sup> George S. Low y Jakki J. Mohr, “Setting Advertising and Promotion Budgets in Multi-Brand Companies”, *Journal of Advertising Research*, enero-febrero de 1999, pp. 67-78; Don E. Schultz y Anders Gronstedt, “Marketing Marcom an Investment”, *Marketing Management*, otoño de 1997, pp. 41-49; J. Enrique Bigne, “Advertising Budget Practices: A Review”, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, otoño de 1995, pp. 17-31.

<sup>26</sup> John Philip Jones, “Ad Spending: Maintaining Market Share”, *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1990, pp. 38-42; Charles H. Patti y Vincent Blasko, “Budgeting Practices of Big Advertisers”, *Journal of Advertising Research* 21, diciembre de 1981, pp. 23-30.

<sup>27</sup> “Advertising as Percent of Sales”, *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 24.



# Uso de tableros de control de marketing

¿Cuánto debe usted gastar en programas integrados de comunicación de marketing (IMC, por sus siglas en inglés)?

En los programas integrados de comunicación de marketing, se coordinan diversas opciones de promoción a fin de proporcionar un mensaje coherente a todas las audiencias. La cantidad que se gasta en los diversos elementos promocionales, o en la campaña total, puede modificarse según la audiencia meta, la clase de producto, la ubicación del producto en su ciclo de vida y la estrategia de canal que se haya elegido. Con frecuencia, los gerentes utilizan la proporción promoción-ventas en su tablero de control de marketing para valorar qué tan eficaces han sido los gastos en los programas IMC en la generación de ventas.

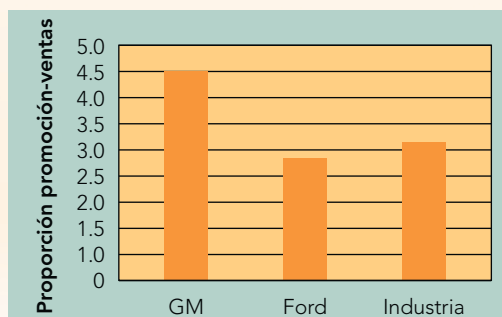
**Su reto** Como gerente de General Motors se le ha pedido que valore la eficacia de todos los gastos de promoción durante el año pasado. La proporción promoción-ventas puede servirle a los gerentes para hacer equiparaciones de sus programas año con año a fin de comparar la eficacia de sus programas con los de sus competidores o con los promedios de la industria. Usted decide calcular dicha proporción para General Motors. Además, para permitir una comparación, usted decide hacer el mismo cálculo para uno de sus competidores, Ford, y para toda la industria automotriz. La proporción se calcula como sigue:

$$\text{Proporción promoción-ventas} = \frac{\text{Gastos totales en promoción}}{\text{Ventas totales}}$$

**Sus descubrimientos** La información necesaria para estos cálculos está disponible en las publicaciones del ramo y en los informes anuales. En la gráfica siguiente se muestra la proporción promoción-ventas de General Motors y de Ford (las dos empre-

sas que se presentan en la figura 17-7), y de la industria automotriz. General Motors gastó 2.21 mil millones de dólares en su programa IMC para generar 49 mil millones de dólares por ventas en Estados Unidos, lo que arroja una proporción de 4.5%. La proporción de Ford es de 2.8% y el promedio de la industria de 3.2%.

**Su acción** La proporción promoción-ventas de General Motors es bastante menor que la de Ford y un poco inferior al promedio de la industria. Esto sugiere que la actual mezcla de actividades de promoción y el nivel de gasto están creando programas IMC eficaces. En el futuro usted querrá supervisar los factores que pueden influir en la proporción. La proporción promedio para la industria de las bebidas se ha elevado a 5.7% mientras que en el caso de las tiendas de abarrotes es casi igual a 1%.



**Paridad competitiva** Un segundo enfoque común del **presupuesto de paridad competitiva** consiste en igualar el nivel absoluto de gastos del competidor o la proporción por punto de la participación de mercado. Este método también se ha denominado *equiparación con los competidores* o *participación de mercado*. Es importante tomar en consideración a la competencia cuando se elabora el presupuesto. Las respuestas de los consumidores a la promoción se ven afectadas por las actividades promocionales de la competencia, por lo que si un competidor transmite 30 anuncios radiofónicos cada semana, puede ser difícil para una empresa comunicar su mensaje con solo cinco anuncios. El nivel del presupuesto del competidor, sin embargo, no debe ser el único determinante para establecer el presupuesto de una empresa. Es posible que la competencia tenga objetivos promocionales muy diferentes, los cuales requieren un nivel distinto de gastos de promoción.<sup>28</sup>

**Todo lo que pueda pagar** El **presupuesto del tipo "todo lo que pueda pagar"**, muy común en muchas empresas pequeñas, es cuando el dinero se asigna a promoción solo después de que se han cubierto todos los demás elementos presupuestarios. Como comentó un ejecutivo de una empresa en relación con este proceso presupuestario: "Vaya, pero si es muy sencillo. Primero subo con el contralor y le pregunto cuánto dinero pueden darnos este año.

<sup>28</sup> Brenda Marlin, "Adding it up: You can Save Time by Trying One of Three Short-Cut Approaches to an Annual Budget", *ABA Banking*, 1 de octubre de 2007, p. 36; James A. Shroer, "Ad Spending: Growing Market Share", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1990, pp. 44-48; Jeffrey A. Lowenhar y John L. Stanton, "Forecasting Competitive Advertising Expenditures", *Journal of Advertising Research* 16, núm. 2, abril de 1976, pp. 37-44.

Me responde que un millón y medio. Después, el jefe se me acerca y pregunta cuánto dinero debemos gastar y yo le digo: 'Ah, más o menos un millón y medio'. Así tenemos nuestra partida presupuestaria para la promoción."<sup>29</sup>

Este enfoque, conservador en el aspecto fiscal, tiene poco más que ofrecer. Al usar esta lógica para elaborar el presupuesto, una empresa actúa como si no supiera nada sobre la relación promoción-ventas o sobre cuáles son los objetivos de la promoción.

**Objetivos y tareas** El mejor enfoque para la elaboración del presupuesto es el **presupuesto por objetivos y tareas**, en el que la empresa 1) determina sus objetivos de promoción, 2) delinea las tareas para alcanzar estos objetivos y 3) determina el costo promocional que tiene realizar estas tareas.<sup>30</sup> Este método toma en cuenta lo que desea lograr la empresa y exige especificar los objetivos.<sup>31</sup>

Los puntos fuertes de los otros métodos de elaboración del presupuesto están integrados en este enfoque porque las cualidades de cada uno de los métodos anteriores están ligadas a los objetivos. Por ejemplo, si los costos superan lo que la empresa puede pagar, los objetivos se adaptan y las tareas se revisan. La dificultad con este método es el criterio requerido para determinar las tareas necesarias a fin de alcanzar los objetivos.

## Selección de las herramientas promocionales correctas

Una vez determinado el presupuesto, puede especificarse la combinación de las cinco herramientas básicas de IMC: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Aunque muchos factores inciden en la selección de la mezcla adecuada, la gran cantidad de posibles combinaciones de las herramientas promocionales implica que muchas combinaciones pueden lograr el mismo objetivo. Por lo tanto, un enfoque analítico y la experiencia revisten especial importancia en este paso del proceso de decisión de la promoción. La mezcla específica puede variar de un programa sencillo que use una sola herramienta a uno integral que emplee todas las formas de promoción. Los Juegos Olímpicos se han convertido en un ejemplo muy notable de un programa completo de comunicaciones integradas. Debido a que se repiten cada cuatro años, la promoción es casi continua. Se incluyen en el programa campañas de publicidad; campañas de ventas personales por parte del comité olímpico y los organizadores; actividades de promoción de ventas, como acuerdos sobre productos y patrocinios; programas de relaciones públicas manejados por las ciudades sede, y campañas de marketing directo para una variedad de públicos que incluyen gobiernos, organizaciones, empresas, atletas y particulares.<sup>32</sup> En esta etapa también es importante evaluar la importancia relativa de las diversas herramientas. Aunque puede ser deseable utilizar e integrar varias formas de promoción, es posible que una merezca énfasis. Los Juegos Olímpicos, por ejemplo, dan importancia excepcional a las relaciones públicas y a la propaganda.

## Diseño de la promoción

El elemento central de un programa de promoción es la promoción misma. La publicidad consta del texto publicitario y el material gráfico que se pretende que el público objetivo vea u oiga. Las campañas de ventas personales dependen de las características y habilidades del vendedor. Las actividades de promoción de ventas consisten en los detalles específicos de los incentivos, como cupones, muestras y concursos. Las campañas de relaciones públicas se observan con facilidad en elementos tangibles, como comunicados de prensa, y las acciones de marketing directo dependen de las formas escritas, verbales y electrónicas de entrega. El diseño de la promoción desempeña una función decisiva en determinar el mensaje que se comunica a la audiencia. Esta actividad de diseño suele verse como el paso que requiere la mayor creatividad. Además, los diseños exitosos resultan de entender bien los intereses y el comportamiento de compra de los consumidores. Todas las herramientas de promoción tienen muchas opciones de diseño. La publicidad, por ejemplo, puede utilizar el temor, humor, interés

QR 17-2  
Olympics Video



Las Olimpiadas de invierno de 2014 en Sochi, Rusia, han creado un exhaustivo programa de IMC.

<sup>29</sup> Daniel Seligman, "How Much for Advertising?", *Fortune*, diciembre de 1956, p. 123.

<sup>30</sup> James E. Lynch y Graham J. Hooley, "Increasing Sophistication in Advertising Budget Setting", *Journal of Advertising Research* 30, febrero-marzo de 1990, pp. 67-75.

<sup>31</sup> Jimmy D. Barnes, Brenda J. Muscove y Javad Rassouli, "An Objective and Task Media Selection Decision Model and Advertising Cost Formula to Determine International Advertising Budgets", *Journal of Advertising* 11, núm. 4, 1982, pp. 68-75.

<sup>32</sup> Graham Ruddock, "London Olympics Sponsors are Already into Their Stride", *The Daily Telegraph*, 6 de mayo de 2011, p. 8; "The Olympics Come But Once Every Two Years", *Marketing News*, 1 de noviembre de 2008, p. 12; "Olympics Will Bring Online Opportunities for Many Brands", *Revolution*, 14 de julio de 2008, p. 13; Don E. Schultz, "Olympics Get the Gold Medal in Integrating Marketing Event", *Marketing News*, 27 de abril de 1998, pp. 5, 10.



u otras emociones en su invitación. De manera análoga, el marketing directo puede diseñarse para diversos niveles de atracción personal, o personalizados. Uno de los retos de la IMC es diseñar cada actividad promocional para comunicar el mismo mensaje.<sup>33</sup>

## Programación de la promoción

Una vez terminado el diseño de cada uno de los elementos del programa promocional, es importante determinar el plazo más eficaz para usarlos. La programación de la promoción describe el orden en el que cada herramienta promocional será introducida y la frecuencia de su uso durante la campaña.

Por ejemplo, el estudio cinematográfico Walt Disney utiliza un programa de diversas herramientas promocionales para sus películas. Con el propósito de generar interés en la película *Piratas del Caribe: navegando aguas misteriosas*, el estudio estrenó primero secuencias de la película en el programa televisivo *Entertainment Tonight*. El avance para la película se estrenó después (unos seis meses antes del estreno de la película) tanto en formato regular como en 3D. También apareció un comercial de televisión para la película durante el Super Bowl y salió el videojuego *Piratas del Caribe* en los formatos Xbox, PlayStation y Wii antes de la película. Además, Disney se asoció con el detallista Hot Topic que promovió “Pirates Day” entre los 4.5 millones de miembros de su programa de lealtad y los 2.5 millones de visitantes de su sitio web. Las recreaciones de los barcos de la película, dentro de la tienda, generaron miles de fotos que los aficionados publicaron en Facebook y Twitter. Se regalaron juguetes creados por Lego en jugueterías seleccionadas y en tiendas Tesco en Europa. Después del estreno de la película, Disney usó promociones en línea para animar a los aficionados a comprar el DVD de la película.<sup>34</sup>

En general, la programación de las diversas promociones se hizo para generar interés, atraer a los consumidores a las salas cinematográficas y estimular compras adicionales después de que hubieran visto la película. Varios factores, como la estacionalidad y la actividad de promoción competitiva influyen en el programa de promoción. Es probable que empresas como centros turísticos para esquiar, líneas de aviación y equipos deportivos profesionales reduzcan sus actividades promocionales durante la temporada “baja”. Asimismo, es probable que restaurantes, tiendas al por menor y clubes de salud incrementen sus actividades promocionales cuando nuevos competidores ingresan en el mercado.



¿Qué herramientas de promoción usó Disney para apoyar el estreno de *Piratas del Caribe*?

## EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN

Llevar a cabo el programa de promoción puede ser costoso y exigir mucho tiempo. Un investigador calcula que “una organización con ventas inferiores a 10 millones de dólares puede llevar a cabo con éxito un programa de IMC en un año; una con ventas entre 200 y 500 millones de dólares necesitará alrededor de tres años, y una con ventas entre dos mil y cinco mil millones de dólares necesitará cinco años”. Además, es más probable que las empresas orientadas al mercado implementen un programa de IMC.<sup>35</sup> Para facilitar la transición existen casi 200 agencias de comunicaciones integradas de marketing en Estados Unidos. Además, algunas de las agencias de publicidad más grandes están adoptando enfoques que admiten las “soluciones totales de comunicación”.

Por ejemplo, la agencia de medios Horizon, que recientemente ganó el premio a la agencia de medios del año de la revista *Advertising Age* es parte de una asociación multinacional de agencias de medios que sirven a 40 mercados en Europa, América del Norte, Latinoamérica, Medio Oriente y Asia. Los servicios de la agencia incluyen planificación de comunicación, desarrollo de estrategia de marca y compra de medios en televisión, medios digitales y fuera de casa, así como investigación y marketing de respuesta directa. Una de sus campañas integradas para Geico incluyó publicidad por televisión, videos en YouTube que generaron más de cinco millones de impresiones y publicaciones en Hulu. Horizon también usó su enfoque holístico

QR 17-3  
Geico Ad



<sup>33</sup> “Integrated Marketing: One Message, Many Media”, *Marketing Week*, 18 de septiembre de 2008, p. 31; Cornelia Pechman, Guangzhi Zhao, Marvin E. Goldberg y Ellen Thomas Reibling, “What to Convey in Antismoking Advertisements for Adolescents: The Use of Protection Motivation Theory to Identify Effective Message Themes”, *Journal of Marketing*, abril de 2003, pp. 1-18.

<sup>34</sup> “Pic Promos Get Tactile”, *Daily Variety*, 26 de mayo de 2011, p. 1; “Pirates’ Plunder: A 3D Litmus Test?” *Daily Variety*, 24 de mayo de 2011, p. 1; “Free Lego Toy, Get Your Arr-Some Pirates of the Caribbean Freebie Mini Black Pearl Boat”, *The Sun*, 16 de mayo de 2011, p. 18; Will Freeman, “Review: Games: Lego Pirates of the Caribbean Xbox 360, PS3, Wii, PC, Disney”, *The Observer*, 15 de mayo de 2011, p. 36.

<sup>35</sup> Mike Reid, “Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes”, *Journal of Advertising* 34, invierno de 2005, p. 41.

con otros clientes, entre ellos, Google, Kraft, NBC Universal, Weight Watchers y Quiznos. El CEO y fundador Bill Koenigsberg explica que una de las claves para el éxito de la agencia es su enfoque por aumentar las ventas de marca, la percepción y el intento de compra. Los equipos de estrategia de marca logran esto al incluir a administradores de cuentas, expertos de canal, especialistas en medios y un supervisor de planificación. Aunque muchas agencias pueden todavía ser especialistas, la tendencia ahora va claramente hacia una perspectiva integrada que comprenda todas las formas de promoción.<sup>36</sup>

Un factor importante en el desarrollo de un programa IMC exitoso es crear un proceso que facilite su diseño y uso. Una herramienta que se utiliza para evaluar el proceso actual de una empresa es la auditoría IMC. Mediante esta se analiza la red interna de comunicación de la empresa, se identifican los públicos clave, se evalúan las bases de datos de clientes, se valoran los mensajes en anuncios recientes, los comunicados de relaciones públicas, los empaques, las páginas web y las comunicaciones por correo electrónico, las firmas, las promociones de ventas y el correo directo; también determina la pericia en IMC de la empresa y del personal de la agencia.<sup>37</sup> Este proceso se está volviendo cada vez más importante en medios generados por los consumidores, como los blogs, los RSS, los *podcasts* y las redes sociales.

En la actualidad, además de asegurar que las formas tradicionales de comunicación se integren, las empresas deben ser capaces de supervisar el contenido que envían los consumidores, de responder a mensajes no consistentes e incluso a preguntas de los consumidores individuales. Según la profesora Judy Franks, los mercadólogos también deben estar al tanto de los consumidores a los que ella llama “aceleradores”, que mueven fácilmente contenido de medio a medio, de la televisión a YouTube y a un texto de teléfono móvil, por ejemplo, sin ninguna influencia o control por parte de la fuente del mensaje.<sup>38</sup>

Como se mostró antes en la figura 17-6, la ejecución ideal de un programa de promoción implica hacer pruebas previas de cada diseño antes de que en realidad se utilice, a fin de permitir cambios y modificaciones que mejoren su eficacia. De manera análoga, se recomienda realizar pruebas posteriores para evaluar el efecto de cada promoción y la contribución de esta al logro de los objetivos del programa. Se han desarrollado procedimientos para la realización de pruebas previas y posteriores en publicidad, que se analizarán en el capítulo 18. Los aplicables a la promoción de ventas y a los esfuerzos de marketing directo hoy se centran en la comparación de los diversos diseños o respuestas de los diferentes segmentos. A fin de obtener un beneficio completo de los programas IMC, las empresas deben constituir y mantener una base de datos para los resultados de las pruebas que permita comparar el efecto relativo de las herramientas de promoción y sus opciones de ejecución en variadas situaciones. La información que se obtenga de la base de datos permitirá tomar decisiones informadas para el diseño y la ejecución, y apoyar las actividades IMC durante las revisiones internas que haga el personal administrativo o el departamento de finanzas. El equipo de los Padres de San Diego, por ejemplo, elaboró una base de datos de información que se refiere a la asistencia a su campaña integrada en la cual utiliza un nuevo logotipo, eventos especiales, ventas de mercancía y un programa de lealtad.

Casi tres cuartas partes de todos los negocios evalúan individualmente los elementos de comunicación, como la publicidad digital, mientras que un cuarto de todas las empresas califican la eficacia del programa a través de la medición de “la mayoría de sus tácticas de comunicación”.<sup>39</sup> Para el grueso de las organizaciones, la valoración se centra en tratar de determinar qué elemento de la promoción funciona mejor. Sin embargo, en un programa integrado es posible utilizar publicidad en medios para despertar conciencia, promoción de ventas para generar una solicitud, correo directo para dar información adicional a los prospectos individuales y una visita personal de ventas para completar la transacción. Las herramientas se uti-

<sup>36</sup>Michael Bush, “Agency A-List: Media Agency of the Year Horizon Media”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 25; el sitio web de Horizon Media, [www.horizonmedia.com](http://www.horizonmedia.com) (consultado el 30 de mayo de 2011).

<sup>37</sup>“Integrated Marketing: The Benefits of Integrated Marketing”, *Marketing Week*, 18 de septiembre de 2008, p. 33; Tom Duncan, “Is Your Marketing Communications Integrated?”, *Advertising Age*, 24 de enero de 1994, p. 26.

<sup>38</sup>Don E. Schultz, “The Media Circuits Evolution”, *Marketing News*, 30 de marzo de 2011, p. 11; “Integrated Marketing: Digital Fuels Integration Boom”, *Marketing Week*, 11 de diciembre de 2008, p. 27; “IMC is do or Die in New Pull Marketplace”, *Marketing News*, 15 de agosto de 2006, p. 7; “Integration’s New Role Focuses on Customers”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2006, p. 8.

<sup>39</sup>Yunjae Cheong, John D. Leckenby y Tim Eakin, “Evaluating the Multivariate Beta Binomial Distribution for Estimating Magazine and Internet Exposure Frequency Distributions”, *Journal of Advertising*, primavera de 2011, p. 7; Jack Neff, “Copy Testing Coming to Digital Marketing”, *Advertising Age*, 28 de febrero de 2011, p. 18; “Measure for Measure”, *Marketing Management*, enero-febrero de 2004, p. 7.

lizan por distintas razones y su uso combinado crea una sinergia que debe ser el centro de la evaluación.<sup>40</sup> Se necesita otro nivel de evaluación cuando las empresas cuentan con programas internacionales de promoción.

## repaso de conceptos

10. ¿Cuáles son las características de los buenos objetivos de promoción?
11. ¿Cuáles son los puntos débiles del método de presupuesto basado en el porcentaje de ventas?
12. ¿Cómo han cambiado las agencias de publicidad para facilitar el uso de los programas de IMC?

## MARKETING DIRECTO

### OA5

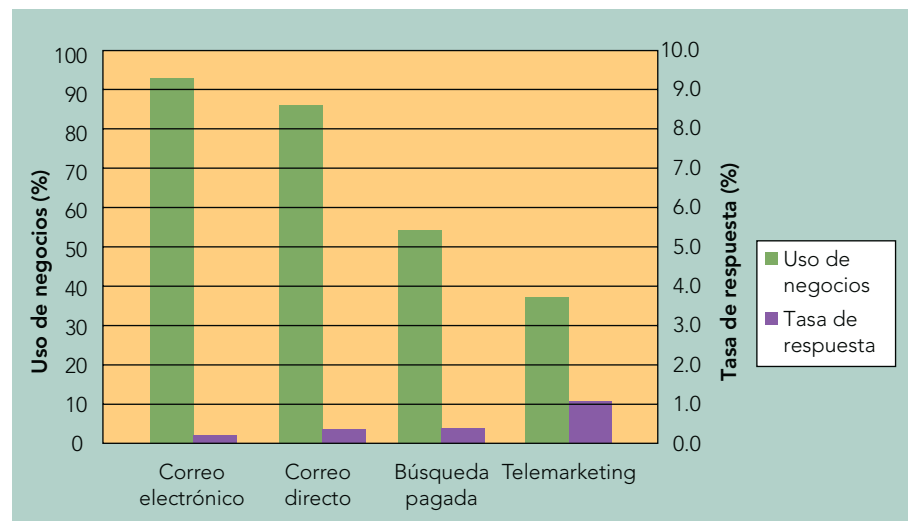
El marketing directo adopta muchas formas y utiliza diversos medios. Varias modalidades de marketing directo —correo directo y catálogos, televisión, telemarketing y ventas directas— se analizaron como métodos del comercio detallista fuera de las tiendas en el capítulo 16. Además, aunque la publicidad se abordará en el capítulo 18, la publicidad con respuesta directa es una forma importante de marketing directo. Por último, el marketing interactivo se analizará con detenimiento en el capítulo 21. En esta sección se habla sobre el crecimiento del marketing directo, sobre su valor para consumidores y vendedores, y acerca de los aspectos globales, tecnológicos y éticos fundamentales.

### Crecimiento del marketing directo

El creciente interés en la administración de las relaciones con los consumidores se refleja en el crecimiento espectacular del marketing directo. La capacidad de personalizar los esfuerzos de comunicación y de crear interacciones individuales resulta atractiva para la mayoría de los mercadólogos, en particular para quienes tienen programas de IMC. Aunque los métodos de marketing directo no son nuevos, la capacidad de diseñarlos y de usarlos se ha incrementado con la disponibilidad de las bases de datos y las nuevas tecnologías de impresión. En años recientes, el crecimiento del marketing directo —en función del gasto, ingresos generados y empleo— ha superado el ritmo de crecimiento económico total. Los gastos del marketing directo sobrepasan los 153 mil millones de dólares y crecen a una tasa de 4.9%. De forma similar, se espera que los ingresos lleguen a 2.2 billones de dólares para 2014. En la actualidad, el marketing directo representa 8.3% del total del producto interno bruto de Estados Unidos. En la [figura 17-8](#) se muestran algunas de las formas más populares de marketing directo y sus tasas de repuesta tradicionales. Por ejemplo, el correo electrónico es el método más popular. Lo usa 93% de los comercializadores y genera una tasa de respuesta de 1.7 por ciento.<sup>41</sup>

**FIGURA 17-8**

Porcentajes de uso y respuesta de negocio de cuatro formas populares de marketing directo. Lea el texto para saber por qué aumenta el uso del marketing directo.



<sup>40</sup>Don E. Shultz, "Measure IMC's Whole-Not Just Each Part", *Marketing News*, 15 de febrero de 2006, p. 8.

<sup>41</sup>*Statistical Fact Book 2011* (Nueva York: Direct Marketing Association, 2011), p. 20; "Which Media are You Using?" Integrated Marketing Research, informe no publicado, Direct Marketing Association, 2011.



Mientras que el correo electrónico es la forma más común de marketing directo, la mayoría de las campañas usan varios métodos. JCPenney es una empresa que integra sus actividades de marketing directo. La empresa comienza una campaña al enviar cupones a los consumidores a través de mensajes de correo electrónico y de texto. Los consumidores también reciben “libros de fotos” por correo directo que los invitan a visitar el sitio web de comercio electrónico [www.jcp.com](http://www.jcp.com) o el de comercio móvil [www.m.jcp.com](http://www.m.jcp.com). También está disponible una aplicación especial de comercio social para comprar en la página de “seguidores” de JCPenney en Facebook. Muchas empresas también integran su marketing directo con otras formas de promoción. Porsche, por ejemplo, lanzó recientemente anuncios de televisión para cambiar las percepciones del consumidor con respecto a sus automóviles y apoyó la campaña con folletos de correo directo, una aplicación móvil y un concurso de video en línea. Las ventas de marketing directo móvil y las de marketing directo en redes sociales aumentan en 31 y 17%, respectivamente, la más rápida de las herramientas de marketing directo.<sup>42</sup>

## El valor del marketing directo

Uno de los indicadores más visibles del valor del marketing directo para los consumidores es su nivel de uso. Por ejemplo, 49% de la población de Estados Unidos ha pedido mercancía o servicios por correo; 64% de los hogares con acceso a internet compran en línea; los consumidores gastaron más de 144 mil millones de dólares en productos disponibles a través de ofertas y 24% de los usuarios de medios sociales son más proclives a comprar un producto después de haber visto una publicación atractiva. Los consumidores hablan de muchos beneficios, incluidos los siguientes: no tienen que acudir a una tienda, por lo general pueden comprar las 24 horas del día, hacerlo en forma directa ahorra tiempo, se evitan molestias con los vendedores, ahorran dinero, encuentran diversión y entretenimiento, y el marketing directo ofrece más privacidad que las compras realizadas en las tiendas. Muchos consumidores también creen que el marketing directo les ofrece una excelente atención. Los teléfonos para llamar sin costo, los representantes de atención a clientes con acceso a información relativa a las preferencias de compra, servicios de entrega de un día para otro y garantías incondicionales contribuyen a crear valor para los consumidores del marketing directo. En Landsend.com, cuando los clientes necesitan asistencia pueden dar clic en un icono de “ayuda” y un representante de ventas asumirá el control de su navegador hasta encontrar el producto correcto. “Es como si estuviéramos recorriendo el pasillo de una tienda”, asegura uno de los consumidores de Lands’ End.<sup>43</sup>

El valor del marketing directo para los vendedores puede describirse en función de las respuestas que genera. Los **pedidos directos** son el resultado de ofertas que contienen toda la información necesaria para que el posible comprador tome la decisión de comprar y completar la transacción. Priceline.com, por ejemplo, enviará alertas sobre precios reducidos (*PriceBreaker*) a las personas incluidas en su base de datos. Los mensajes ofrecen tarifas y precios de descuento para los consumidores que pueden viajar con un aviso de último minuto. La **generación de pistas** es el resultado de una oferta diseñada para causar interés por un producto o servicio y una solicitud de información adicional. Hoy, los hoteles Four Seasons venden residencias privadas en varias de sus propiedades y envían correo directo a sus probables residentes, pidiéndoles que soliciten más información por teléfono o internet. Por último, la **generación de tráfico** es el resultado de una oferta diseñada para motivar a la gente a visitar un negocio. Home Depot, por ejemplo, usa una alerta de correo electrónico con opción a inclusión para anunciar ventas especiales que atraigan consumidores a la tienda. De forma similar, Target utiliza el correo directo para generar tráfico a las tiendas nuevas y remodeladas.<sup>44</sup>

## Aspectos tecnológicos, globales y éticos en el marketing directo

La tecnología de la información y las bases de datos descritas en el capítulo 8 son elementos clave de cualquier programa de marketing directo. Las bases de datos son el resultado de esfuerzos de las organizaciones por recopilar perfiles demográficos, de uso de medios y pautas de consumo de los clientes para que las herramientas de marketing directo, como los catálogos,

QR 17-4  
Priceline Ad



Target usa el correo directo para motivar a las personas a visitar sus tiendas.

<sup>42</sup>“Shoppers to Discover Elevated Gift Offering, Compelling Prices and Superior Shopping Experience”, *Business Wire*, 10 de noviembre de 2010; “JCPenney Kicks Off Christmas Gift Program”, *Wireless News*, 16 de noviembre de 2010; Alex Palmer, “JCPenney Launches Facebook e-Commerce Store”, *DMNews*, 15 de diciembre de 2010; Tim Peterson, “Porsche Launches Integrated Campaign to Shift Consumer Perception”, *DMNews*, 25 de marzo de 2011; *Statistical Fact Book 2011* (Nueva York: Direct Marketing Association, 2011), p. 5.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 113; “Six Ways Lands’ End Makes Online Shopping a Joy”, *PR Newswire*, 21 de noviembre de 2007.

<sup>44</sup>Theresa Howard, “E-mail Grows as Direct-Marketing Tool: They’re Quicker to Make Cheap to Send”, *USA Today*, 28 de noviembre de 2008, p. 5B.



# Toma de decisiones responsables >>>>>>> ética

## ¿Qué información debería ser privada?

En 2003, la Comisión Federal de Comercio abrió el Registro Nacional No-llamar para dar a los estadounidenses una herramienta a fin de mantener la privacidad en las líneas telefónicas de su hogar. Más de dos tercios de todos los hogares se registraron. Desde entonces, varias legislaturas estatales aprobaron leyes con el objetivo de crear listas de no-llamar para números telefónicos móviles. Además, se iniciaron nuevos análisis acerca de privacidad relacionada con el uso de correo y computadores.

Por lo general, la pregunta por analizar es qué información es privada. ¿Los números telefónicos, domicilios particulares y actividades en línea son información pública o privada? Quienes abogan en favor del registro No-correo argumentan que, al igual que las llamadas telefónicas, los ciudadanos deberían poder detener el correo no solicitado. Quienes proponen las regulaciones de No-rastrear sugieren que los propietarios de los sitios web que usan cookies para reunir información acerca de los hábitos de compra de los consumidores deberían hacerlo solo con el consentimiento de los consumidores. Los comercializadores sugieren que es más probable que los consumidores que comparten esta informa-



ción reciban mensajes y publicidad que se adecue mejor a sus intereses.

En primer término, la Asociación de Marketing Directo defendió varias soluciones. Primero, creó DMAchoice, una herramienta en línea para ayudar a los consumidores a manejar los tipos de correo y correos electrónicos que reciben. Segundo, la organización diseñó un programa de autorregulación para la publicidad de comportamiento en línea que anima a los anunciantes a incluir un ícono de opción de publicidad en la esquina de los anuncios en línea, para dar a los consumidores la opción de no permitir la recopilación de datos acerca de sus actividades en línea. Sin embargo, la UE aprobó recientemente la *Directiva de privacidad electrónica* para proporcionar leyes explícitas a los propietarios de sitios web. En Estados Unidos, el Senado evalúa la *ley de No-rastrear en línea*. Las legislaturas estatales también consideran diversas leyes rela-

cionadas con el rastreo de correo y en línea.

¿Cuál es su opinión? ¿Qué información debería ser privada? ¿Podemos encontrar un equilibrio entre la autorregulación y la legislación?

puedan dirigirse a clientes específicos. Aunque la mayoría de las empresas intenta mantener registros de las compras pasadas de sus clientes, se necesitan muchos tipos diferentes de datos para usar el marketing directo a fin de entablar relaciones individuales con cada cliente. Sin embargo, los datos tienen poco valor por sí mismos. Para traducir los datos en información, estos deben ser objetivos, oportunos, pertinentes, accesibles y organizados de tal manera que ayuden al gerente de marketing a tomar decisiones que conduzcan a acciones de marketing directo. Algunos datos, como los estilos de vida, uso de medios y pautas de consumo, deben recopilarse en los domicilios de los consumidores. Otros pueden recabarse en los negocios donde se realizaron las compras.

Los incrementos en los costos de envío y el declive en la economía también aumentaron la importancia de la información relacionada con el costo de las actividades de marketing directo. Brookstone, por ejemplo, usa su base de datos para enviar más de 70 millones de catálogos a un perfil específico de consumidor objetivo cada año. Además, cuando el número de catálogos por enviar en una ruta de transportista individual es pequeño, la base de datos puede añadir nombres con el fin de calificar para los descuentos del Servicio Postal de Estados Unidos. Este enfoque ahorra a Brookstone de cinco mil a 15 mil dólares en costos de envío cada vez que manda un catálogo.<sup>45</sup>

Los mercadólogos directos enfrentan diversos retos y oportunidades en los mercados globales. Varios países, como Italia y Dinamarca, por ejemplo, tienen requerimientos de “opt-in” (obligatorios); es decir, los consumidores potenciales deben dar su autorización para incluir su nombre en una lista para solicitudes de marketing directo. Además, en otros países, el correo, el teléfono y los sistemas de internet no están tan bien desarrollados como en Estados Unidos. La necesidad de mejorar la confiabilidad y la seguridad del sistema postal ha retrasado el crecimiento de los correos directos, mientras que la enorme proliferación de teléfonos celulares ha abierto la oportunidad de realizar campañas de marketing directas por estos aparatos. Otro aspecto por considerar para los comercializadores directos es el pago. La disponibilidad de tarjetas de crédito y préstamos no es la misma en todo el mundo, con lo cual surge la necesidad de contar con opciones como el C.O.D., los depósitos de banco y las cuentas de pagos en línea.<sup>46</sup>

<sup>45</sup>Time Parry, “Fill-Mail Savings”, *Catalog Age*, 1 de agosto de 2008, p. 35; Cristopher Hosford, “Database Face-to-Face”, *B to B*, 9 de febrero de 2009, p. 21.

<sup>46</sup>“China: New Media Blossoming as Business Models Revamp”, BBC Monitoring World Media, 9 de diciembre de 2008; The Data Dilemma”, *Marketing Direct*, 6 de febrero de 2007, p. 37; Marc Nohr, “South Africa —A Worthy Contender”, *Marketing Direct*, 5 de marzo de 2007, p. 20.

En la actualidad, los mercadólogos directos globales y nacionales se enfrentan a problemas éticos. La preocupación por la privacidad ha dado lugar a varios intentos de ofrecer lineamientos que equilibren los intereses de los consumidores y los de los negocios. La UE aprobó una ley de privacidad de los consumidores, llamada *Data protection directive* (*Directiva de protección de datos*), luego de varios años de debatirla con la Federation of European Direct Marketing (Federación Europea de Marketing Directo) y la Direct Marketing Association (Asociación de Marketing Directo) de Gran Bretaña. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) y muchas legislaturas estatales también se han preocupado por la privacidad. Están en estudio varias leyes que piden un registro de personas que no desean recibir correos directos, el cual es similar al Registro Nacional No-llamar. De igual manera, se ha dado la proliferación de herramientas de “rastreo” que usan los comercializadores directos para segmentar a los consumidores y enviarles publicidad acorde con sus gustos. En la sección “Toma de decisiones responsables” se incluyen algunos detalles sobre el debate.<sup>47</sup>

## repaso de conceptos

13. La capacidad de diseñar y usar programas de marketing directo ha aumentado con la disponibilidad de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
14. ¿Cuáles son los tres tipos de respuestas generadas por las actividades de marketing directo?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Analice la comunicación integrada de marketing y el proceso de la comunicación.*

La comunicación integrada de marketing es el concepto de diseñar programas de comunicaciones de marketing que coordinen todas las actividades de promoción: publicidad, ventas directas, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, a fin de proporcionar un mensaje coherente en todos los públicos. El proceso de comunicación transmite mensajes con seis elementos: fuente, mensaje, canal de comunicación, receptor y procesos de codificación y decodificación. El proceso de comunicación incluye también un ciclo de retroalimentación que puede distorsionarse por el ruido.

**OA2** *Describa la mezcla promocional y el carácter único de cada uno de sus componentes.*

Existen cinco opciones de promoción. De estas, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas son enfoques de venta masiva, mientras que en la venta personal y en el marketing directo se utilizan mensajes hechos a la medida. La publicidad puede implicar costos absolutos elevados, pero llega a grandes cantidades de gente. Las ventas personales cuestan mucho por contacto, aunque proporcionan una retroalimentación inmediata. A menudo es difícil llevar a cabo las relaciones públicas, pero son muy creíbles. La promoción de ventas influye en el comportamiento del consumidor a corto plazo. El marketing directo puede ayudar a desarrollar las relaciones con el cliente, aunque llevar una base de datos puede ser muy caro.

**OA3** *Seleccione el enfoque promocional adecuado para la audiencia meta de un producto, para su etapa de ciclo de vida y para sus características, así como las etapas de la decisión de compra y las estrategias de canal.*

La mezcla promocional depende de la audiencia meta. Los programas para los consumidores, los compradores de negocios y los intermediarios harán énfasis en la publicidad, la venta personal y la promoción de ventas, respectivamente. La mezcla promocional también se modifica en las etapas del ciclo de vida del producto. Durante la etapa de introducción se utilizan todos los elementos de la mezcla promocional. Durante la de crecimiento se subraya la publicidad, mientras que en la madurez se opta por la promoción de ventas y el marketing directo. Se hace poco uso de la promoción durante la etapa de decadencia. Las características del producto también ayudan a determinar la mezcla de promoción. El nivel de complejidad, riesgo y servicios adicionales que se requieren determinará el elemento que se necesita. Al conocer la etapa del consumidor en el proceso de compra, podrán seleccionarse las promociones adecuadas. La publicidad y las relaciones públicas pueden crear conciencia en la etapa anterior a la compra, las ventas personales y la promoción de ventas facilitarán la compra y la publicidad ayudará a reducir la ansiedad en la etapa posterior a la compra. Por último, la mezcla promocional puede depender de la estrategia de canales. En las estrategias de empujar se necesitan venta personal y promociones de venta dirigidas a los miembros de canal, mientras que las estrategias de jalar dependen de la publicidad y de la promoción de ventas dirigida a los consumidores.

**OA4** *Describa los elementos del proceso de decisión de la promoción.*

El proceso de decisión de la promoción consta de tres pasos: planificación, puesta en práctica y control. El paso de planificación comprende seis elementos: identificar el público objetivo, especificar las metas, fijar el presupuesto, seleccionar los elementos promocionales adecuados, diseñar la promoción y programarla. El paso de puesta en práctica incluye las pruebas previas. El paso de control, las posteriores.

<sup>47</sup> “Cell Phones Now Protected by the do not Call List”, *States News Service*, 16 de mayo de 2011; Jonathan Brunt, “‘Do Not Mail’ can’t Gain Traction”, *Spokesman Review*, 5 de mayo de 2010, p. 7; “DMA: ‘Don not Track Online Act’ is Unnecessary”, *States News Service*, 9 de mayo de 2011; “DMA Updates its ‘Guidelines for Ethical Business Practice’”, *States News Service*, 25 de mayo de 2011; Martin Courtney y Tony Lock, “Keep it Safe, Keep it Legal”, *Computing*, 26 de mayo de 2011; Siobhain Butterworth, “Cookie Law Shambles Really Takes the Biscuit”, *Guardian Unlimited*, 27 de mayo de 2011; Lara O’Reilly, “New Cookie Law: What You Need to Know”, *Marketing Week*, 26 de mayo de 2011.

**OA5** Explique el valor de la mercadotecnia directa para consumidores y vendedores.

El valor del marketing directo para los consumidores se aprecia en el nivel del uso. Por ejemplo, 49% de la población americana ha

realizado una compra por correo y 64% ha comprado por línea (internet). El valor del marketing directo para los vendedores puede medirse en términos de tres tipos de respuestas: pedidos directos, generación de pistas y generación de tráfico.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**campo de experiencia** p. 451

**canal de comunicación** p. 450

**codificación** p. 451

**comunicación** p. 450

**comunicaciones de marketing**

**integrado** p. 450

**decodificación** p. 451

**estrategia de empujar** p. 459

**estrategia de jalar** p. 460

**fuentes** p. 450

**generación de pistas** p. 468

**generación de tráfico** p. 468

**jerarquía de efectos** p. 461

**marketing directo** p. 455

**mensaje** p. 450

**mezcla promocional** p. 450

**pedidos directos** p. 468

**presupuesto basado en el porcentaje**

**de ventas** p. 462

**presupuesto de paridad**

**competitiva** p. 463

**presupuesto por objetivos**

**y tareas** p. 464

**presupuesto del tipo “todo lo que pueda pagar”** p. 463

**promoción de ventas** p. 454

**propaganda** p. 454

**publicidad** p. 452

**receptores** p. 450

**relaciones públicas** p. 453

**respuesta** p. 451

**retroalimentación** p. 452

**ruido** p. 452

**ventas personales** p. 453

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Después de escuchar una presentación de ventas reciente, Mary Smith se inscribió como socia del club deportivo local. Al llegar a las instalaciones, se enteró de que había que pagar una cuota adicional si quería alquilar una cancha de raquetball. “No recuerdo que se haya mencionado eso en la charla de ventas; creo que dijeron que todas las instalaciones estaban incluidas en la cuota de membresía”, se quejó Mary. Describa el problema en función del proceso de comunicación.

**2** Elabore una matriz para comparar los cinco elementos de la mezcla promocional basándose en tres criterios: a) *quién* se entrega el mensaje, *qué* decir y *cuándo* decirlo.

**3** Explique cómo diferirían las herramientas promocionales empleadas por una línea de aviación si la audiencia fuera a) consumidores que viajan por placer y b) departamentos corporativos de viajes que seleccionan las líneas aéreas que usarán los empleados de la empresa.

**4** Suponga que introdujo un nuevo producto alimenticio e invirtió fuertes cantidades tanto en la publicidad nacional (estrategia de jalar) como en capacitar y motivar a sus vendedores de campo para vender el producto a tiendas de alimentos (estrategia de empuje). ¿Qué tipo de retroalimentación recibiría tanto de la publicidad como de su equipo de vendedores? ¿Cómo podría aumentar tanto la calidad como la cantidad de cada una?

**5** Fisher-Price Company, un fabricante de juguetes para niños reconocido desde hace mucho tiempo, ha lanzado una línea de ropa infantil. Establezca los lineamientos de un plan promocional para introducir este producto en el mercado.

**6** Muchas aseguradoras venden planes de seguros de gastos médicos a empresas. Los empleados de estas eligen el plan, pero el conjunto de planes ofrecidos lo determina la empresa. Hace poco, Blue Cross-Blue Shield, una compañía de seguros de gastos médicos, lanzó un anuncio por televisión en el que decía: “Si su empleador no le ofrece cobertura de Blue Cross-Blue Shield, pregunte por qué”. Explique la estrategia promocional detrás del anuncio.

**7** Identifique las herramientas de promoción de ventas que podrían ser útiles para a) el yogur Tastee, introducción de una marca nueva, b) notas Post-it® autoadhesivas de 3M y c) goma de mascar sabor menta verde de Wrigley’s.

**8** Diseñe para Rhapsody, el servicio de música en línea, un programa de comunicaciones integradas de marketing, usando cada uno de los cinco elementos promocionales.

**9** BMW introdujo hace poco su primer vehículo deportivo utilitario, el X6, para competir con otros populares vehículos 4x4, como el Mercedes-Benz R-class. Diseñe un programa de marketing directo para generar a) pistas, b) tráfico en las concesionarias y c) pedidos directos.

**10** Formule una política de privacidad para administradores de bases de datos que proporcione un equilibrio entre las perspectivas del consumidor y las del vendedor. ¿Cómo alentaría el cumplimiento voluntario de su política? ¿Qué métodos recomendaría para hacerla valer?

## Creación de su plan de marketing

Para desarrollar la estrategia de promoción para su plan de marketing, siga los pasos que se sugieren en la fase de planificación del proceso de toma de decisiones para la promoción de la figura 17-6.

**1** Debe a) identificar la audiencia meta, b) especificar los objetivos de la promoción, c) establecer el presupuesto de la promo-

ción, d) seleccionar las herramientas correctas de promoción, e) diseñar la promoción y f) programar la promoción.

**2** Especifique también los procedimientos de prueba de antes y después que son necesarios para las fases de implementación y control.

**3** Finalmente, describa cómo se integra cada una de sus herramientas de promoción para proporcionar un mensaje congruente.

## Caso en video 17 Mountain Dew: el uso de la IMC y los medios sociales para crear y promover un sabor nuevo\*

### QR 17-5 Mountain Dew Video Case



“Cuando usted observa una marca como Mountain Dew, y de hecho, muchas de nuestras marcas, no queda ninguna duda de que solíamos enfocarnos en crear una publicidad televisiva icónica. Así es como trabajaba el modelo de marketing. Actualmente, cuando ve lo que necesita para que la marca avance, eso no va a ser suficiente. No podrá abrirse paso. Así que estamos cambiando por completo nuestro enfoque”, comenta Lauren Hobart, directora ejecutiva de marketing para Sparkling Beverages de PepsiCo Inc. El nuevo modelo de Pepsi es aplicar un enfoque de comunicaciones de marketing integrado (IMC, por sus siglas en inglés) que usa herramientas de promoción tradicionales y nuevos medios sociales para involucrar a los consumidores. Las extraordinariamente exitosas campañas “Dewmocracy” de Mountain Dew se basan en este nuevo modelo. “Ya no está bien solo levantarse y hablarle a los consumidores de una forma”, observa Hobart.

### LA MARCA

Mountain Dew es una bebida carbonatada con sabor cítrico que inventaron Barney y Ally Hartman en Tennessee en la década de 1940. El nombre proviene de un término del argot para el whisky casero y combinaba el efecto energizante único que crea el agua carbonatada, azúcar extra, cafeína, jugo de naranja concentrado y el ácido cítrico. La bebida se hizo muy popular en los mercados locales y atrajo la atención de PepsiCo Inc. a principios de la década de 1960, cuando adquirió Mountain Dew como su primer bebida de sabor.

Durante los últimos 50 años los términos para describir la imagen de marca han cambiado desde “rústico” a “frescura de campo” o “joven e irreverente”, pero todos transmiten un significado subyacente común. Como explica Frank Cooper, vicepresidente sénior y director de participación del consumidor, “existe un hilo a lo largo de la experiencia de Mountain Dew a través de los años”. El hilo tiene tres dimensiones:

- Una ética de “hazlo tú mismo”.
- Una perspectiva de “operar fuera de la corriente principal”.
- Una actitud de “ser auténtico a uno mismo”.



\* Mountain Dew: Steven Hartley escribió este caso. Fuentes: “Dewmocracy Campaign Overview”, [www.dewmocracy.mediahub.com](http://www.dewmocracy.mediahub.com); “The Mountain Dew Dewmocracy 2 Campaign Empowers Brand Loyalists Nationwide to Create and Launch the Next New Dew”, comunicado de prensa, [http://www.dewmocracymediahub.com/images/press\\_release\\_041910.pdf](http://www.dewmocracymediahub.com/images/press_release_041910.pdf); “Fresh Dew”, *Prepared Foods*, junio de 2010, vol. 179, p. 39; “Mountain Dew Embraces the Spirit of ‘Dewmocracy’”, Most Memorable New Product Launch”, sitio web, <http://mmnpl.wordpress.com/?s=mountain>; “Marketing Campaign: Winner: Dewmocracy 2”, *Beverage World*, vol. 129, p. 35; “Program Overview and Dewmocracy 2 —Campaign Statistics”, [www.dewmocracymediahub.com](http://www.dewmocracymediahub.com); Jessica E. Vascellaro y Suzanne Vranica, “Shaping Ads for Web-Connected TV —Software Offers New Real Estate to Tout Products, Ability to Target Messages”, *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2010, p. B9; Natalie Zmuda, “Why Mtn Dew Let Skater Dudes Take Control of its Marketing”, *Advertising Age*, 22 de marzo de 2010, p. 30.

Estos elementos fueron parte de todas las campañas publicitarias de Mountain Dew conforme pasó de ser popular en áreas rurales a distribuirse en suburbios y áreas metropolitanas. En realidad la expansión tuvo lugar cuando comenzó la campaña “Do the Dew”, que posicionó a Mountain Dew como un producto para consumidores jóvenes, “inquietos”, involucrados en actividades como patinaje, práctica del *snowboard*, paracaidismo, *windsurfing*, deportes extremos y videojuegos.

Hoy, Mountain Dew es una megamarca en la categoría de bebidas, con cerca de 6% de todas las ventas de las bebidas carbonatadas en Estados Unidos y cerca de 80% del mercado de bebidas cítricas. Mountain Dew tiene más de 30 sabores y variaciones entre las que se incluyen sin cafeína, de dieta, Code Red, LiveWire, Pitch Black, Baja Blast, Voltage, Throwback, Cherry Fusion, Mello Yello y Sun Drop. Es una de las 19 marcas de PepsiCo con ventas mayores a mil millones de dólares y la segunda empresa de bebidas más grande, solo detrás de Pepsi-Cola. PepsiCo Inc. tiene ingresos anuales de 60 mil millones de dólares aproximadamente por varios negocios, que también incluyen las marcas Frito-Lay, Quaker, Tropicana y Gatorade.

### LAS CAMPAÑAS DEWMOCRACY

El concepto general de las campañas Dewmocracy es aprovechar la pasión de los consumidores leales de Mountain Dew. La necesidad del concepto fue el resultado de varios cambios en el mercado. Primero, el mercado de bebidas carbonatadas se volvió muy competitivo. Hobart describe la situación: “Ha habido una

proliferación de productos nuevos. Con el aumento de las bebidas energizantes y del agua mejorada, existe un crecimiento proveniente de todos lados y el modelo de competencia tuvo que cambiar de forma dramática en los últimos años”. Segundo, los consumidores se interesaron más en experiencias de marca auténticas, de alta participación. Estos tipos de experiencias eran difíciles de ofrecer a través de un solo medio. “Notamos que las formas tradicionales de conexión con los consumidores no funcionaban bien”, observa Mark Hanson, administrador de marca de Mountain Dew.

La primera campaña Dewmocracy empezó a finales de 2007 al pedirles a los consumidores que eligieran el siguiente sabor, color, nombre y gráficos de Dew. Más de un millón de personas participaron en el proceso, que usó un sitio web, [DEWMOCRACY.COM](http://DEWMOCRACY.COM) y llevó a cabo elementos de juego y un pizarrón de análisis. Los resultados condujeron a tres conceptos finales —Supernova, Revolution y Voltage— que se introdujeron en el mercado. Tres meses después, se anunció Voltage, que presentó un sabor cítrico y un color azul oscuro, como el ganador. Voltage logró su objetivo al exceder sus proyecciones en volumen de ventas, vendiendo más de 17 millones de envases después de su introducción como el ganador.

El éxito de la primera campaña Dewmocracy condujo a otra y a la integración de más herramientas de comunicación. Además de su sitio web, la segunda campaña usó muchos medios sociales, como Facebook, Twitter, 12seconds.tv y YouTube. Dewmocracy 2 supuso un proceso de siete etapas (vea tabla 1). La primera fue un recorrido de paradas de camión que permitía a los consumidores



**TABLA 1** Las siete etapas de la campaña Dewmocracy 2

Etapa	Nombre	Descripción
1	Parada de camión: prueba los sabores	En la primera etapa, los camiones viajaron a 17 mercados en 12 estados, dando a los consumidores la oportunidad de probar siete posibles sabores nuevos.
2	Haz que se escuche tu voz: Naciones de sabor	Se enviaron los primeros tres sabores de la etapa uno a 4 mil consumidores leales de Dew. Cada participante seleccionó su sabor favorito y se unió a la correspondiente Nación de sabor.
3	Lanza tu tono: selección de color	Los miembros de cada Nación de sabor seleccionaron tres colores de una gama de 18, y después todos los consumidores votaron en Facebook para seleccionar el mejor de los nueve colores finales.
4	Juego de nombres: nombra el producto	Los miembros de la Nación de sabor presentaron sugerencias de nombre y después seleccionaron a los primeros tres. Los aficionados de Dew podían convertirse en seguidores de su nombre favorito en Twitter. Los ganadores de la carrera de Twitter fueron Typhoon, Distortion y White Out.
5	Puntos de arte: diseña tu lata	Mountain Dew pidió a diseñadores, escuelas de arte y fanáticos de Dew que enviaran etiquetas para cada uno de los sabores. Los votos de los aficionados se usaron para seleccionar las primeras 10 etiquetas y cada Nación de sabor seleccionó las mejores de las primeras 10. Los equipos de marca de Dew las ajustaron entonces para que se vieran bien en el estante.
6	Juicios creativos: publicidad	Se pidió a agencias de publicidad, estudiantes de cine e individuos que presentaran comerciales de 12 segundos en 12seconds.tv, donde los aficionados votaron para seleccionar los mejores anuncios. Entonces los ganadores prepararon versiones de 15 segundos para su transmisión en televisión.
7	Vota en la batalla del sabor	Se introdujeron los tres productos en tiendas y los consumidores votaron por su favorito. ¡El ganador se añadió a la línea de productos de Dew!

probar los siete sabores nuevos de Mountain Dew. Durante esta etapa también regaló paquetes para pruebas en casa a los ganadores de un concurso de testimonios en video. La segunda etapa organizó a los aficionados leales en “Naciones de sabor” con base en sus preferencias por uno de los tres principales sabores de la etapa uno. En la tercera, los aficionados eligieron los colores del producto. La etapa cuatro usó una carrera en Twitter para determinar los nombres de cada sabor. La cinco determinó el diseño de las latas y la etapa seis seleccionó la publicidad televisiva para cada sabor. La séptima y última introdujo cada uno de los tres sabores al mercado para votación.

Cada Nación de sabor usó Facebook y Twitter para generar votos para sus sabores. Después de dos meses de competencias y votaciones, se declaró a Mountain Dew White Out como el ganador con 44% de los votos. Los consumidores jugaron un papel activo en el diseño y selección del nuevo sabor de Mountain Dew. Además, por primera vez, los consumidores también desempeñaron un papel en la selección de los medios pagados, que salieron en televisión.

## LOS RESULTADOS

La efectividad de la campaña Dewmocracy 2 puede medirse de muchas formas. Cada etapa del proceso puede evaluarse en términos de una variedad de estadísticas. Por ejemplo:

- El recorrido de paradas de camión generó una asistencia total de 1.5 millones de personas.
- La etapa de selección del color generó un total de 538 horas de audiencia.
- La carrera en Twitter atrajo más de 1 900 seguidores.
- Los videos del reto de publicidad recibieron 202 mil visitantes.
- La etapa final, la batalla por el sabor, generó casi tres millones de votos.

Además, hubo un crecimiento espectacular en el interés general por Mountain Dew. Antes de la campaña, la compañía tenía

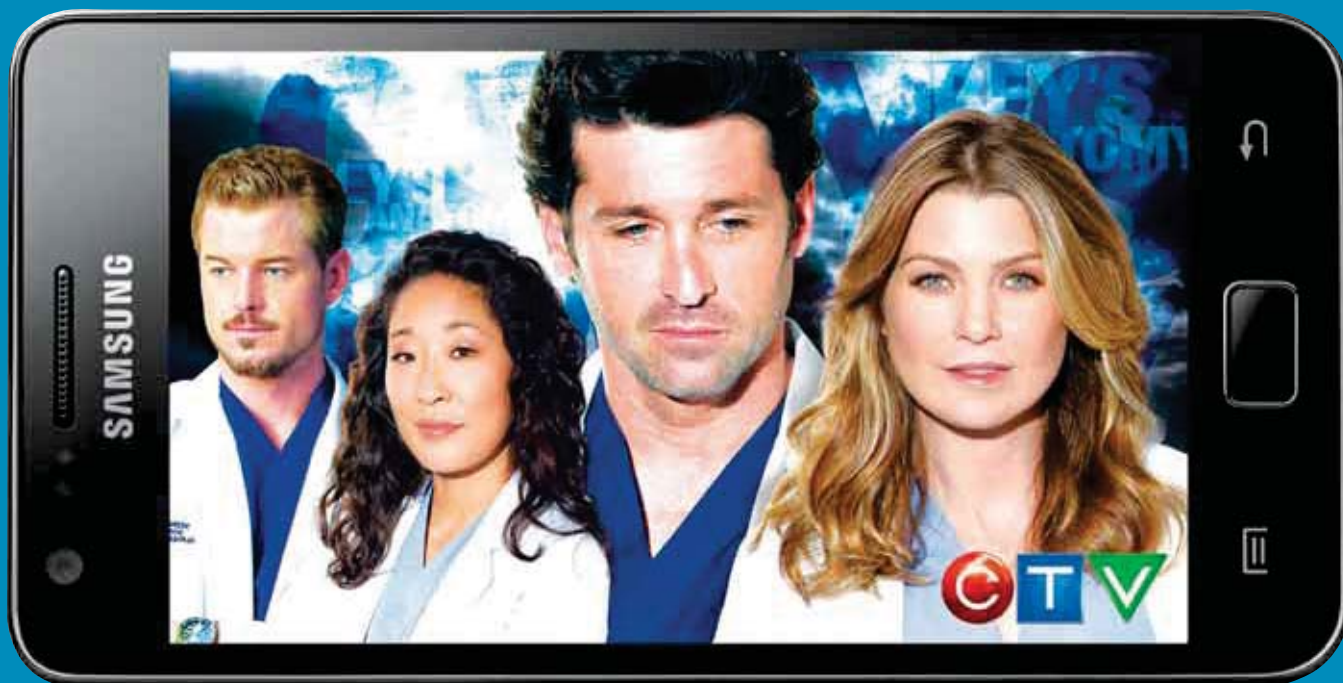
alrededor de 125 mil miembros en Facebook. Al final de ella, tenía un millón de miembros en Facebook. Esto es muy importante porque, como explica Frank Cooper, “tienen que moverse cajas, así que el volumen es importante”; sin embargo, “la segunda parte de esto es... profundizar la conexión con las personas que aman la marca”.

Dewmocracy 2 representa un ejemplo excelente de una campaña de comunicaciones de marketing integrado que usa muchas alternativas de medios para reforzar un mensaje central. El proceso incluyó actividades de promoción de ventas, como los eventos de los camiones, los concursos de video y las demostraciones minoristas; publicidad, como los mensajes en línea durante el proceso de las siete etapas y publicidad tradicional (televisión) que siguió a la selección del ganador; y actividades de relaciones públicas, como los comunicados de prensa y la cobertura de noticias que generó el interés en la campaña Dewmocracy. Mountain Dew también usó nuevas formas de comunicación, como animar a los usuarios de Xbox a que votaran por uno de los nuevos sabores.

Mark Hanson resume bien el enfoque de Dewmocracy: “Creo que lo que Dewmocracy 1 y 2 hicieron fue consolidar la posición de Mountain Dew como una marca que reconoce y acepta los deseos de sus seguidores. Existe una prueba tangible de que escuchamos la voz de todos los consumidores. Ubica a Mountain Dew, de forma única, en el panorama del consumidor como una marca para las personas, por las personas”. Debido a que las dos primeras campañas de Dewmocracy fueron todo un éxito, ¡esté atento al anuncio de una tercera muy pronto!

### Preguntas

- 1 ¿Qué cambios en el ambiente dieron la oportunidad para el enfoque de Dewmocracy?
- 2 ¿Cuál de los elementos de promoción descritos en la figura 17-2 usó Mountain Dew en su campaña Dewmocracy 2?
- 3 ¿Cuáles son algunas de las diferentes formas en las que Mountain Dew puede evaluar el éxito de su campaña?



# Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas

18

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar las diferencias entre la publicidad de productos y la publicidad institucional, así como las variaciones dentro de cada una de ellas.

OA2

Entender los pasos que deben seguirse para crear, ejecutar y evaluar un programa de publicidad.

OA3

Explicar las ventajas y desventajas de otros medios publicitarios.

OA4

Analizar las fortalezas y debilidades de las promociones de ventas orientadas al consumidor y al comercio.

OA5

Reconocer que las relaciones públicas son una forma importante de comunicación.

## ¿EN DÓNDE PUEDE VERSE TELEVISIÓN? ¿EN DÓNDE NO?

Todo empezó con las transmisiones de televisión. Después llegó la televisión por cable. Ahora, el mundo de la televisión está por cambiar otra vez. Prepárese porque ahí viene y rápido. La nueva televisión se ve como la antigua, ¡pero no es televisión!

Durante décadas, la televisión ha sido un elemento clave en el panorama de la publicidad. Con los años ha habido muchos cambios y experimentos para intentar mejorar la publicidad que se difunde por este medio. Por ejemplo, los anuncios tradicionales de 60 segundos se redujeron a 30, 15, cinco e incluso un segundo. Algunos anunciantes intentaron anuncios de dos minutos o compraron toda la publicidad durante un programa completo. Conforme el público comenzó a usar las videograbadoras digitales (DVR por sus siglas en inglés) para “cambiar el horario” de la programación y saltarse los anuncios, los anunciantes colocaron mensajes subliminales en los anuncios que solo podían verse al reproducirlos de forma lenta en el DVR. Con el avance de la tecnología, la programación y la publicidad experimentaron con los formatos en 3D. Todos estos cambios fueron intentos para ajustarse a los comportamientos y las preferencias de los consumidores. Sin embargo, ninguno de ellos puede compararse con los cambios por llegar en los próximos años.

El siguiente gran acontecimiento en la televisión es que, además de la transmisión tradicional y por cable, la programación también estará disponible a través de internet. OTV (o televisión en línea) es la capacidad de ver el flujo de video que está disponible en línea. Puede ser que usted ya esté familiarizado con algunas de las primeras versiones de esta nueva habilidad. Hulu, por ejemplo, es un servicio por suscripción que se apoya en los anuncios y que ofrece flujo de video de programas de televisión, películas y otros contenidos de NBC, Fox, ABC y otras cadenas. De forma similar, Machinima es un canal de YouTube que ofrece cortos instructivos, video generado por los usuarios y series originales, como “Mortal Kombat: Legacy” y “Bite Me”. En la actualidad, el canal cuenta con un público de 67 millones de espectadores únicos cada mes. Netflix, Apple y Amazon también brindan servicios de video a la carta.

Muchas empresas se preparan para participar en esta transformación. Microsoft está en conversación con las cadenas de televisión acerca de la provisión de un paquete de canales para sus 30 millones de usuarios de Xbox. Verizon está estableciendo una nueva unidad de negocio, Verizon Digital Media Services, para transmitir televisión en vivo por internet hacia cualquier aparato conectado a la red. Además, YouTube desarrolla ofertas de contenido valioso, en categorías que van desde deportes hasta cocina y videojuegos. “Hasta que se estabilice, madure y la economía se resuelva esto será el ‘viejo oeste’ por un tiempo”, explica David Rips, presidente del servicio de televisión de Verizon.

Los anunciantes están emocionados porque OTV proporcionará públicos objetivo que estén involucrados en la programación. Según Allen DeBevoise, CEO de Machinima, “las personas no solo ven estos videos, sino que también los adoptan, clasifican y les responden”. Estas nuevas ofertas podrían cambiar dramáticamente la forma de ver televisión: están disponibles para cualquier dispositivo con conexión. Televisores, computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes proporcionarán acceso a OTV. La primera evidencia sugiere que OTV supondrá muchos retos y oportunidades para los anunciantes. Preste mucha atención, ¡desde dondequiera que esté!<sup>1</sup>

El crecimiento de OTV es solo uno de los muchos cambios interesantes que están ocurriendo en el campo de la publicidad. Estas transformaciones ilustran la importancia de la

<sup>1</sup>Brian Steinberg, “12 Minutes, 10 Ideas that Tried to Change TV Ad Time Forever”, *Advertising Age*, 18 de abril de 2011, p. 12; Michael Learmonth, “Web TV? Xbox, Verizon and Others Appear to Be up for the Challenge”, *Advertising Age*, 18 de abril de 2011, p. 6; Andrew Hampp, “The Next Big Thing in TV? Well, it’s not on TV”, *Advertising Age*, 16 de mayo de 2011, p. 14; Michael Learmonth, “Beyond TV, marketers Look to ‘Earn’ Love for Video Ads”, *Advertising Age*, 16 de mayo de 2011, p. 14; Keltly Logan, “Hulu.com or NBC? Streaming Video versus Traditional TV”, *Journal of Advertising Research*, marzo de 2011, pp. 276-285.



publicidad como uno de los cinco elementos de la mezcla promocional en los programas de comunicación de marketing. Este capítulo describe tres elementos de la mezcla promocional: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. En el capítulo 17 se describió el marketing directo y en el 20 se abordará la venta personal.

## TIPOS DE ANUNCIOS

En el capítulo 17 se describió la **publicidad** como cualquier forma pagada por un patrocinador identificado de una comunicación impersonal acerca de una organización, un bien, un servicio o una idea. Cuando usted hojea alguna revista, ve televisión, escucha la radio o navega en la web, la variedad de anuncios que ve u oye pueden darle la impresión de que tienen pocas semejanzas entre sí. Los anuncios se realizan con diferentes propósitos y son de dos tipos: de productos e institucionales.

### Anuncios de producto

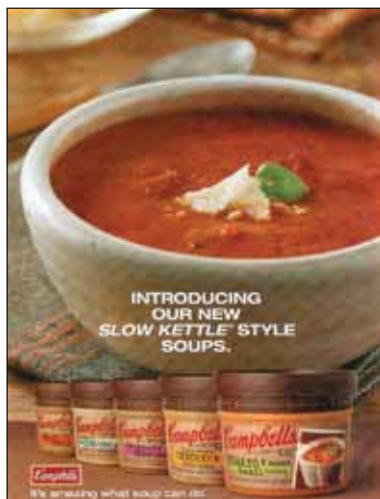
OA1

Los **anuncios de producto**, que se centran en vender un bien o servicio, adoptan tres formas: 1) exploración (o informativos), 2) competitivos (o persuasivos) y 3) recordatorios. Vea los anuncios de Campbell's, 1&1 y Red Bull y determine el tipo y objetivo de cada uno.

Los anuncios *de exploración*, que se usan en la etapa de introducción del ciclo de vida, le dicen a la gente lo que es un producto, qué puede hacer y dónde puede encontrarlo. El objetivo clave de un anuncio de exploración (como el anuncio de la nueva goma de mascar Vitality de Trident) es informar al mercado meta. Se ha determinado que los anuncios informativos son interesantes, convincentes y eficaces.<sup>2</sup>

La publicidad que promueve las características y los beneficios específicos de una marca es *competitiva*. El objetivo de estos mensajes es persuadir al mercado meta de seleccionar la marca de la empresa en lugar de la de un competidor. Una forma cada vez más común de publicidad competitiva es la publicidad *comparativa*, que muestra las cualidades de una marca en relación con las de los competidores.<sup>3</sup> El anuncio de 1&1, por ejemplo, destaca las ventajas competitivas de su servicio de registro de dominios comparado con GoDaddy y Network Solutions. Los estudios indican que los anuncios comparativos atraen más atención e incrementan la calidad percibida de la marca del anunciante, aunque su impacto puede variar por tipo de producto, contenido del mensaje y género de la audiencia.<sup>4</sup> Las empresas que emplean la

Los anuncios cumplen diversos propósitos. ¿Qué anuncio sería considerado como 1) de exploración, 2) competitivo y 3) recordatorio?



<sup>2</sup> Karen V. Fernández y Dennis L. Rosen, "The Effectiveness of Information and Color in Yellow Pages Advertising", *Journal of Advertising*, verano de 2000, p. 61; David A. Aaker y Donald Norris, "Characteristics of TV Commercials Perceived as Informative", *Journal of Advertising Research* 22, núm. 2, abril-mayo de 1982, pp. 61-70.

<sup>3</sup> Larry D. Compeau y Dhruv Grewal, "Comparative Price Advertising: An Integrative Review", *Journal of Public Policy & Marketing*, otoño de 1998, pp. 257-273; William Wilkie y Paul W. Farris, "Comparison Advertising: Problems and Potentials", *Journal of Marketing*, octubre de 1975, pp. 7-15.

<sup>4</sup> Chingching Chang, "The Relative Effectiveness of Comparative and Noncomparative Advertising: Evidence for Gender Differences in Information-Processing Strategies", *Journal of Advertising*, primavera de 2007, p. 21; Jerry Gotlieb y Dan Sorel, "The Influence of Type of Advertisement, Price and Source Credibility on Perceived Quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verano de 1992, p. 253-260; Cornelia Pechman y David Stewart, "The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory and Purchase Intentions", *Journal of Consumer Research*, septiembre de 1990, pp. 180-192.





Chevron utiliza un anuncio de defensa para comunicar su posición en el desarrollo de energía renovable. Bridgestone usa un anuncio de exploración industrial para informar a los lectores cómo fabrica sus productos.

publicidad comparativa necesitan realizar investigaciones de mercado para dar respaldo legal a sus aseveraciones.<sup>5</sup>

La publicidad de *recordatorio* se usa para reforzar el conocimiento previo de un producto. El anuncio de Red Bull que se muestra le recuerda a los consumidores la asociación entre su producto y un suceso especial; en este caso, el día de San Valentín. La publicidad de recordatorio es buena para productos que han alcanzado una posición reconocida y que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida. Otro tipo de anuncio de recordatorio, el *reforzamiento*, se usa para garantizarles a los usuarios actuales que tomaron la decisión correcta. Un ejemplo: “¿Está feliz de usar Dial? ¿Desearía que todos lo usaran?”

## Anuncios institucionales

El objetivo de los **anuncios institucionales** es crear reconocimiento o una imagen de una organización, en lugar de promover un producto o servicio específico. La publicidad institucional ha sido usada por empresas como Texaco, Pfizer e IBM para crear confianza en el nombre de la compañía.<sup>6</sup> A menudo esta forma de publicidad se emplea para respaldar un plan de relaciones públicas o para contrarrestar la propaganda negativa. Con frecuencia son utilizadas cuatro formas alternas de anuncios institucionales:

1. Los *anuncios de defensa* exponen la posición de una empresa en algún asunto. La campaña “We Agree” de Chevron publica anuncios que indican su posición en asuntos tales como energía renovable, crecimiento y empleos y desarrollo de la comunidad. Otra forma de anuncio de defensa se emplea cuando las organizaciones hacen una declaración o petición acerca de un acontecimiento particular, como la solicitud de la Cruz Roja estadounidense para que se realicen donaciones de sangre.
2. Los *anuncios de exploración institucional*, como los de exploración de los productos analizados antes, se usan para informar sobre lo que una empresa es, lo que puede hacer o dónde se encuentra. Los anuncios recientes de Bayer que afirman “curamos más dolores de cabeza de lo que usted piensa” tienen la intención de informar a los consumidores de que la empresa elabora muchos productos, además de la aspirina. Bridgestone usa anuncios institucionales pioneros en su campaña “One Team. One Planet” con el fin de informar a las personas acerca de las plantaciones de árboles de caucho, el reciclaje de llantas y las fábricas que respetan el medio ambiente.
3. Los *anuncios competitivos institucionales* promueven las ventajas de una clase de productos sobre otra y se usan en mercados en los que diferentes clases de artículos compiten

QR 18-1  
Chevron Video

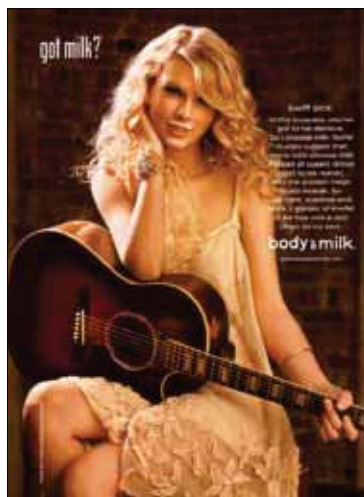


Bayer

<sup>5</sup> Kathy L. O'Malley, Jeffrey L. Bailey, Chong Leng Tan y Carl S. Bozman, “Effects of Varying Web-Based Advertising-Substantiation Information on Attribute Beliefs and Perceived Product Quality”, *Academy of Marketing Studies Journal*, 2007, p. 19; Bruce Buchanan y Doron Goldman, “Us vs. Them: The Minefield of Comparative Ads”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, pp. 38-50; Dorothy Cohen, “The FTC’s Advertising Substantiation Program”, *Journal of Marketing*, invierno de 1980, pp. 26-35; Michael Etger y Stephen A. Goodwin, “Planning for Comparative Advertising Requires Special Attention”, *Journal of Advertising* 8, núm. 1, invierno de 1979, pp. 26-32.

<sup>6</sup> David W. Schumann, Jan M. Hathcote y Susan West, “Corporate Advertising in America: A Review of Published Studies on Use, Measurement and Effectiveness”, *Journal of Advertising*, septiembre de 1991, p. 35; Lewis C. Winters, “Does it Pay to Advertise in Hostile Audiences with Corporate Advertising?”, *Journal of Advertising Research*, junio-julio de 1988, pp. 11-18; Robert Selwitz, “The Selling of an Image”, *Madison Avenue*, febrero de 1985, pp. 61-69.

Un anuncio institucional competitivo de los productores para aumentar la demanda de leche y otro recordatorio de la Armada de Estados Unidos que intenta conservar la atención del mercado meta.



por los mismos compradores. Los granjeros y los procesadores de leche estadounidenses aplican su campaña “¿Got milk?”, a fin de incrementar la demanda de leche en su competencia con otras bebidas.

4. Los anuncios *institucionales de recordatorio*, al igual que la misma forma que se ocupa de los productos, atraen de nuevo la atención del mercado meta hacia el nombre de la empresa. La Armada de Estados Unidos patrocina una campaña para recordar a los posibles reclutas las oportunidades que existen en dicha institución.

## repaso de conceptos

1. ¿Qué diferencias hay entre los anuncios de exploración y los competitivos?
2. ¿Cuál es el propósito de un anuncio institucional?

## DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

OA2

El proceso de decisión de la promoción, descrito en el capítulo 17, puede aplicarse a cada uno de los elementos promocionales. La publicidad, por ejemplo, puede administrarse siguiendo los tres pasos del proceso: desarrollo, ejecución y evaluación.

### Identificación del público objetivo

Para crear un programa de publicidad eficaz, los anunciantes deben identificar al público objetivo. Es probable que todos los aspectos de un programa de publicidad estén influidos por las características del posible consumidor. Resulta esencial comprender los estilos de vida, actitudes y demografía del público objetivo. Por ejemplo, Dr Pepper promocionó su bebida baja en calorías, Dr Pepper Ten, entre hombres de entre 25 y 34 años de edad, mientras que Kraft se fijó el objetivo de mujeres de entre 20 y 30 años para su yogur griego, Athenos. Ambas campañas realizaron técnicas de publicidad que correspondieran con el público: una “guarida para hombres” móvil, estacionada en campos de béisbol, y espectáculos de coches para los hombres, así como una página de Facebook con información nutricional para las mujeres. Asimismo, la colocación de la publicidad depende de la audiencia. Cuando Gatorade introdujo la G Series Fit, colocó los anuncios en E! y en MapMyFitness.com para alcanzar a atletas “en forma” que se ejercitan de manera regular. Incluso la programación puede estar sujeta a la audiencia. Nike programa publicidad, patrocinios, tratos y promociones que correspondan con las Olimpiadas y así atraer a los atletas expertos.<sup>7</sup> Para eliminar posibles sesgos que podrían derivarse de juicios subjetivos acerca de ciertos segmentos de la población, la Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones) estadounidense recomienda que las decisiones del programa de publicidad se basen en investigaciones de mercado sobre el público meta.<sup>8</sup>



<sup>7</sup>Natalie Zmuda, “Can Dr Pepper’s Mid-Cal Soda Score a 10 with Men?”, *Advertising Age*, 21 de febrero de 2011, p. 4; E. J. Schultz, “Strong Consumer Demand Pushes Greek Yogurt into a Dairy-Aisle Battlefield”, *Advertising Age*, 14 de marzo de 2011, p. 8; Natalie Zmuda, “Another Gatorade Product Line”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2011, p. 4; Jeremy Mullman, “Nike: What Slowdown?”, *Advertising Age*, 20 de octubre de 2008, p. 34.

<sup>8</sup>Ira Teinowitz, “Self-Regulation Urged to Prevent Bias in Ad Buying”, *Advertising Age*, 18 de enero de 1999, p. 4.



Häagen-Dazs ganó un premio de la Association of Magazine Media (Asociación de Anuncios en Revistas) con este anuncio. ¡Lea el texto para saber por qué!

## Especificación de los objetivos de la publicidad

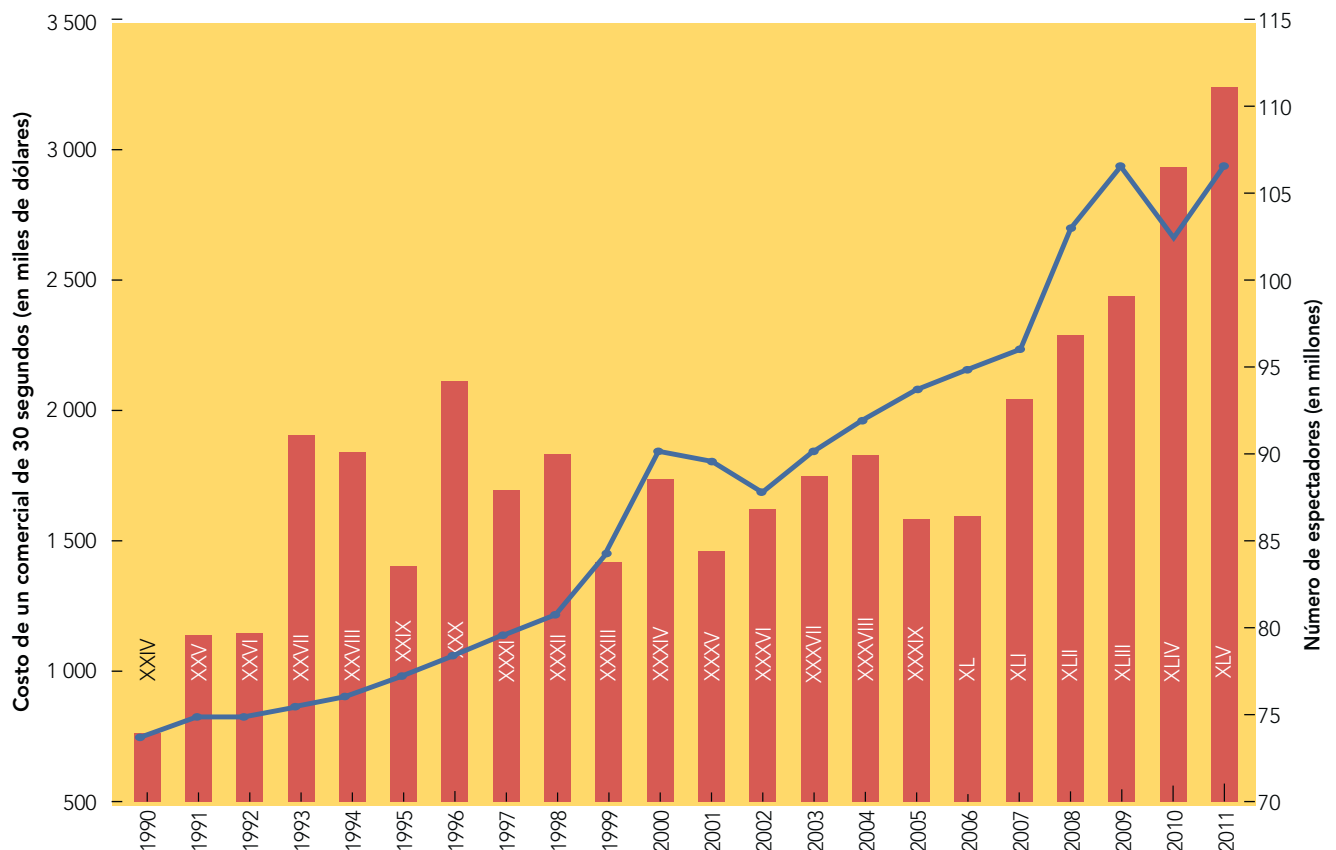
Los lineamientos para establecer los objetivos de promoción descritos en el capítulo 17 también se aplican al establecimiento de los objetivos de publicidad. Este paso ayuda a los anunciantes con otras opciones en el proceso de decisión de la promoción, como la selección de medios y la evaluación de la campaña. Por ejemplo, la publicidad que tiene el objetivo de crear conciencia redituaría más beneficios en una revista que en un directorio como las páginas amarillas. The Association of Magazine Media considera que los objetivos son tan importantes que ofrece un premio cada año a la campaña que demuestre “excelencia creativa y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos”. Hace poco, el helado Häagen-Dazs ganó con su campaña “Five Ingredient”, que aumentó el interés 6%.<sup>9</sup> De forma similar, la Advertising Research Foundation (Fundación para la Investigación de la Publicidad) patrocina un foro de efectividad en la publicidad para “avanzar en la práctica de medición y evaluación de la efectividad de la publicidad y la comunicación de marketing”.<sup>10</sup> Los expertos creen que factores como la categoría del producto, la marca y la participación de los consumidores en la decisión de compra pueden cambiar la importancia —y quizá la secuencia— de las etapas de la jerarquía de efectos (vea el capítulo 17). Snickers, por ejemplo, sabía que no era probable que sus consumidores se dedicaran al procesamiento de información elaborada cuando diseñó una campaña reciente. Los resultados fueron anuncios con mensajes humorísticos sencillos, en lugar de información objetiva extensa. Las nuevas perspectivas administrativas también consideran que la publicidad puede tener un impacto de largo plazo en el valor financiero de la organización.<sup>11</sup>

### FIGURA 18-1

El Super Bowl atrae un público enorme, si usted puede cubrir el costo de colocar un anuncio.

## Determinación del presupuesto de la publicidad

Durante el Super Bowl de 1990, a las empresas les costaba 700 mil dólares colocar un anuncio de 30 segundos. Para 2011, el costo fue de tres millones de dólares (vea la figura 18-1). La



<sup>9</sup>“MPA Announces the Best Magazine Advertising Campaigns for the Year”, Targeted News Service, 5 de abril de 2010; el sitio web de la Association of Magazine Media, [www.magazine.org/advertising/kelly\\_awards/winners\\_finalists/index.aspx](http://www.magazine.org/advertising/kelly_awards/winners_finalists/index.aspx) (consultado el 14 de junio de 2011).

<sup>10</sup> Vea el sitio web de la Advertising Research Foundation, <http://www.theart.org/assets/ad-effectiveness-council> (consultado el 14 de junio de 2011).

<sup>11</sup> Demetrios Vakratsas y Tim Ambler, “How Advertising Works: What do We Really Know?”, *Journal of Marketing*, enero de 1999, pp. 26-43; Amit Johshi y Dominique M. Hanssens, “The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value”, *Journal of Marketing*, enero de 2010, pp. 20-33.



# Actividades en línea

## Vea sus anuncios favoritos del Super Bowl ¡una y otra vez!

Si se perdió de algunos de los anuncios durante el último Super Bowl, o si algunos le gustaron tanto que quiere verlos otra vez, puede hacerlo en [www.superbowl-ads.com](http://www.superbowl-ads.com). Están disponibles todos los anuncios de los 14 Super Bowls pasados, así como algunos clásicos. Según *Advertising Age*, los mejores anuncios del Super Bowl de todos los tiempos son: “1984” de Apple (1984), “When I Grow Up” de Monster (1999),



“Cat Herders” de EDS (2000), “Mean Joe Greene” de Coca (1980) y “Wassup” de Budweiser (2000).

¿Cuáles anuncios son sus favoritos? Compare los mejores anuncios o los anuncios del mismo publicista en diferentes años. Por ejemplo, podría comparar los anuncios “Open Happiness” de Coca de los pasados tres Super Bowls. ¿Nota algunos cambios?



¿Recuerda este anuncio de VW del Super Bowl?

QR 18-2  
E\*TRADE Video



razón del incremento en el costo es el número creciente de espectadores: 110 millones de personas, cerca de 50% del público televidente, ve el partido. Además, el público es atractivo para los anunciantes porque la investigación indica que se divide de forma equitativa entre hombres y mujeres y muchos espectadores desean ver los anuncios. Los anuncios también son efectivos: CareerBuilder, que se ha anunciado en el Super Bowl durante los siete años anteriores, promedió un incremento de 23% en solicitudes durante el mes siguiente al Super Bowl; Pepsi generó un aumento de 97% en los “me gusta” de Facebook; y Chevy elevó su participación de mercado del Volt 39% como resultado de sus anuncios. Como conclusión, el Super Bowl atrae a anun-

ciantes nuevos, como Groupon, y a anunciantes regulares, como Anheuser-Busch, Doritos y E\*TRADE. El anuncio de Doritos generado por el consumidor que muestra a un hombre provocando al perro de su novia, y el de Bud Light con perros inteligentes que abastecen una fiesta tuvieron las calificaciones más altas.<sup>12</sup> Para saber cómo ver de nuevo su anuncio favorito del Super Bowl, lea la sección “Actividades en línea”.<sup>13</sup>

Aunque no todas las opciones de publicidad son tan costosas como el Super Bowl, la mayoría sigue representando compromisos financieros sustanciales y requiere un proceso formal de elaboración del presupuesto. Por ejemplo, en la industria de las bebidas, Coca-Cola y Pepsi tienen participaciones de mercado de aproximadamente 15.2 y 8.8%, así como presupuestos de publicidad y promoción de 234 millones de dólares y 136 millones de dólares, respectivamente. Con el uso de un enfoque de elaboración de presupuesto de paridad competitiva, cada empresa gasta 15.4 millones de dólares por cada porcentaje de participación de mercado. Con el uso de un enfoque objetivo y de tarea, Nissan asignó más de 50 millones de dólares para introducir el Leaf, su nuevo vehículo totalmente eléctrico. La campaña hace énfasis en “Innovation for All” para dar a conocer las tecnologías nuevas de Nissan y “cien por ciento eléctrico, nada de gasolina” para resaltar la importancia del ahorro en combustible.<sup>14</sup>

## Diseño del anuncio

Por lo general, un mensaje publicitario se centra en los beneficios clave del producto que son importantes para el posible comprador cuando toma las decisiones de prueba y adopción. El mensaje depende de la forma general o apelación usada en el anuncio y de las palabras que se incluyen en él.

<sup>12</sup> Bill Gorman, “Will Super Bowl TV Viewership Set Another Record?” *tvbythenumbers.com*, 4 de febrero de 2011; Bill Gorman, “Second-by-Second Super Bowl TV Viewing Revealed: 98.8% Stayed Tuned for the Ads”, *tvbythenumbers.com*, 9 de febrero de 2011; “Career Builder’s Chimpanzees Return to the Super Bowl”, *PR Newswire*, 18 de enero de 2011; “Jumpstart Automotive: Super Bowl Advertising Generates Strong ROI for Chevy, Mini, Kia y Volkswagen”, *Business Wire*, 23 de marzo de 2011; Rupal Parekh, “Groupon Makes Big Bid on Traditional TV”, *Advertising Age*, 10 de enero de 2011, p. 1; “Advertising Champs! Volkswagen, Chrysler, E\*Trade and Other Super Bowl Advertisers Score Big in Social Media”, *PR Newswire*, 14 de febrero de 2011; Rama Ylkur, Chuck Tomkovick y Patty Traczyk, “Super Bowl Effectiveness: Hollywood Finds the Games Golden”, *Journal of Advertising Research*, marzo de 2004, pp. 143-159.

<sup>13</sup> “Creativity Picks the Best Super Bowl Ads of All Time”, *Advertising Age*, 7 de febrero de 2011, p. 23.

<sup>14</sup> “U.S. Market Leaders”, *Advertising Age*, 21 de junio de 2010, p. 18; Lindsay Chappel, “Nissan Adopts Urgent Marketing Message: We’re Fuel Efficient”, *Advertising Age*, 2 de mayo de 2010, p. 6; Todd Wasserman, “Nissan Leaf Pitches ‘Innovation’”, *Adweek.com*, 24 de agosto de 2010.



**Contenido del mensaje** La mayoría de los mensajes publicitarios se compone de elementos informativos y de persuasión. Estos dos elementos, en realidad, están tan entrelazados que a veces es difícil distinguirlos. Por ejemplo, la información básica contenida en muchos anuncios, así como el nombre del producto, sus beneficios, características y precio, se presentan de una manera que intenta atraer la atención y estimular la compra. Por otro lado, hasta los anuncios más persuasivos tienen que contener por lo menos cierta información básica para alcanzar el éxito.

El contenido informativo y el persuasivo pueden combinarse en la forma de una apelación para ofrecer una razón básica para que el consumidor actúe. Aunque el profesional de marketing puede usar muchos tipos diferentes de apelaciones, las publicitarias más comunes incluyen apelaciones al miedo, al sexo y al humor.

Las *apelaciones al miedo* dejan entrever al consumidor que se puede evitar alguna experiencia negativa mediante: la compra y uso de un producto, un cambio en el comportamiento o la reducción en el uso de un producto. Algunos ejemplos que quizá le sean familiares son: los anuncios comerciales de seguridad vial que representan un accidente o lesión, los apoyos a candidatos políticos que advierten sobre la llegada de ideologías impopulares y los anuncios sobre causas sociales para prevenir las importantes consecuencias del uso de las drogas y el alcohol. Las empresas de seguros a menudo tratan de mostrar los efectos negativos de la muerte prematura de una persona que no cuenta con un seguro de vida o con uno hipotecario. Los productores de alimentos alientan el consumo de productos bajos en carbohidratos y grasas, así como con alto contenido de fibra como un medio para reducir el colesterol y la posibilidad de sufrir un ataque cardíaco. El World Wild Fund for Nature o WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) distribuyó un anuncio con una apelación de miedo, en cuyo encabezado se leía: “Stop Climate Change Before It Changes You” (Detenga el cambio climático antes de que este lo cambie a usted). Y la imagen mostraba a una persona que había cambiado para parecerse a un pez. Cuando se usan apelaciones al miedo, el anunciante debe estar seguro de que el mensaje sea lo bastante fuerte como para atraer la atención y el interés de la audiencia, pero no tanto como para que lo eviten. En realidad, las investigaciones recientes sobre los anuncios antitabaco indican que al subrayar la gravedad del riesgo para la salud en el largo plazo podría aumentar el atractivo del tabaco entre los jóvenes.<sup>15</sup>

En contraste, las *apelaciones al sexo* sugieren a la audiencia que el producto aumentará el atractivo del usuario. Este tipo de apelaciones se encuentra en casi cualquier categoría de producto, desde automóviles hasta la pasta de dientes. La tienda de ropa contemporánea para dama Bebe, por ejemplo, diseña su publicidad para “atraer a clientas que sienten curiosidad por sentimientos sensualmente evocativos y juguetones del estilo de vida Bebe”. Los estudios indican que el atractivo sexual aumenta la atención al ayudar a la publicidad a destacar por entre el abarrotado ambiente de los medios actuales. Por desgracia, muchos comerciales que usan apelaciones al sexo tienen poco efecto en el recuerdo, el reconocimiento o el intento de compra. Algunos expertos en publicidad sugieren que el contenido sexual es el más eficaz cuando hay un ajuste fuerte entre el uso de la apelación sexual del anuncio y la imagen y posicionamiento de la marca como se ve (izquierda) en el anuncio de Candie.<sup>16</sup>

Las *apelaciones al humor* implican, ya sea de manera directa o más sutil, que el producto es más divertido o emocionante que los que ofrecen los competidores. Como sucede con las apelaciones al miedo y al sexo,

Lea el texto para saber por qué el World Wide Fund for Nature, Candie's y Geico usan apelativos al miedo, al sexo y al humor en su publicidad.



<sup>15</sup> Ioni Lewis, Barry Watson, Richard Tay y Katherine M. White, “The Role of Fear Appeals in Improving Driver Safety”, *The International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 22 de junio de 2007, p. 203; Lenore Skenazy, “Take the Fat Out of Your Food”, *Advertising Age*, 14 de enero de 2008, p. 12; Cornelia Pechmann, Guangzhi Zhao, Marvin E. Goldberg y Ellen Thomas Reibling, “What to Convey in Antismoking Advertisements for Adolescents: The Use of Protection Motivation Theory to Identify Effective Message Themes”, *Journal of Marketing*, abril de 2003, pp. 1-18; Jeffrey D. Zbar, “Fear!”, *Advertising Age*, 14 de noviembre de 1994, pp. 18-19; John F. Tanner, Jr., James B. Hunt y David R. Eppright, “The Protection Motivation Model: A Normative Model of Fear Appeals”, *Journal of Marketing*, julio de 1991, pp. 36-45.

<sup>16</sup> “About Bebe”, sitio Web de Bebe, [www.bebe.com](http://www.bebe.com) (consultado el 16 de junio de 2011; Sanjay Putrevu, “Consumer Responses toward Sexual and Nonsexual Appeals: The Influence of Involvement, Need for Cognition (NFC) and Gender”, *Journal of Advertising*, verano de 2008, p. 57.

el uso del humor es muy popular en la publicidad y puede encontrarse en muchas categorías de productos. Es posible que usted haya esbozado una sonrisa con los anuncios populares de Geico que usan cavernícolas, una lagartija, un montón de dinero con ojos llamado Kash y un actor que se parece a Rod Serling. Estos anuncios usan el humor para diferenciar a la empresa de sus competidores. Estos anuncios son tan populares que Geico creó un sitio web interactivo, [www.geicocaveman.com](http://www.geicocaveman.com), para permitir a los visitantes ver el blog del video del cavernícola, crear mensajes en “Caveman & Me” y leer el Twitter del cavernícola. Además, Geico creó videos virales y los publicó en sitios web de intercambio de videos como YouTube, donde cada día los ven millones de espectadores.<sup>17</sup> Es posible que usted tenga un personaje favorito de anuncios humorísticos, como el conejo de las baterías Energizer, el pato de AFLAC, o el gnomo de Travelocity. Los anunciantes creen que el humor mejora la eficacia de sus anuncios, aunque algunos estudios sugieren que este factor tiende a desgastarse con rapidez y a la larga aburre al consumidor. Otro problema con las apelaciones al humor es que su eficacia puede variar entre las diferentes culturas si se usan en una campaña global.<sup>18</sup>

**Creación del mensaje real** Recientemente, la revista *Advertising Age* nombró a la agencia de publicidad Wieden + Kennedy como la agencia estadounidense del año por su enfoque creativo para “acercar más las marcas a los consumidores”. Ejemplos del enfoque de la agencia incluyen la campaña “Imported from Detroit” para Chrysler, la campaña “The Man Your Men Could Smell Like” para Old Spice y la campaña “Curve ID” para Levi’s. Wieden + Kennedy (W+K) también fue reconocida por su uso de medios sociales y digitales. La campaña televisiva de Old Spice, por ejemplo, fue seguida por una campaña en línea “Response” que generó 40 millones de visitas en una semana, un aumento de 2 700% en los seguidores de Twitter, 800% más en la interacción de los aficionados en Facebook, un incremento de 300% en el tráfico de [www.olds spice.com](http://www.olds spice.com) y 107% más en ventas.<sup>19</sup>

W+K y otras agencias usan muchas formas de publicidad para crear sus mensajes. Actualmente, una forma muy popular es el uso de una celebridad como portavoz. Por ejemplo, W+K contrató a personalidades reconocidas, como Eminem y Dr. Dre, en los anuncios de Chrysler, y a Spike Lee, Charles Barkley y Maria Sharapova en los de Nike. Muchas empresas contratan a atletas, estrellas de películas y de televisión, músicos y otras celebridades para sus anuncios.

Las agencias publicitarias que usan a una celebridad como portavoz creen que es más probable que los anuncios influyan en las ventas. La popular campaña “Got Milk?” revirtió mediante el contrato de celebridades —como la cantante Miley Cyrus, el actor Hugh Jackman, la conductora de NASCAR Danica Patrick y personajes ficticios como Batman y Ronald McDonald, entre otros— una disminución continua en el consumo de leche; probablemente usted ha visto anuncios donde Keira Knightley promociona el perfume Chanel o Daniel Craig, los relojes Omega.

Las cinco principales celebridades que fungen como portavoces en la actualidad son Tom Hanks, Morgan Freeman, Pauley Perrette, Robin Williams y Clint Eastwood. Recientemente, L’Oréal Paris firmó con la modelo francesa Inés de la Fressange para que sea portavoz de la empresa y de sus marcas. Cyril Chapuy, presidente de la marca mundial para L’Oréal explica que La Fressange fue seleccionada porque tiene “esa forma tan contemporánea de ser mujer”.<sup>20</sup>

La campaña de Chrysler que se describe en el texto es un ejemplo de publicidad creativa que ayudó a W+K a ganar el premio a la agencia estadounidense del año de *Advertising Age*.



QR 18-3  
Chrysler Ad



<sup>17</sup>Rupal Parekh, “With Strong Work for Walmart and Geico, Martin Agency is Creating a New Specialty: Making Marketers Recession-Proof”, *Advertising Age*, 19 de junio de 2009, p. 30; Louis Llovio, “Geico Gecko’s Viral Videos”, *Richmond Times Dispatch*, 28 de marzo de 2009, p. B-9.

<sup>18</sup>Thomas W. Cline y James J. Kellaris, “The Influence of Humor Strength and Humor-Message Relatedness on Ad Memorability: A Dual Process Model”, *Journal of Advertising*, primavera de 2007, p. 55; Yong Zhang y George M. Zinkham, “Responses to Humorous Ads”, *Journal of Advertising*, invierno de 2006, p. 113; Yih Hwai Lee y Ellison Ai Ching Lim, “What’s Funny and What’s not: The Moderating Role of Cultural Orientation in Ad Humor”, *Journal of Advertising*, verano de 2008, p. 71.

<sup>19</sup>Rupal Parekh, “Ad Age’s Agency of the Year”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 6; Teresa Iezzi, “Creativity’s Agency of the Year: Wieden & Kennedy”, *Advertising Age*, 24 de enero de 2011, p. 7; y Megan O’Neill, “Old Spice Response Campaign Was More Popular than Obama”, *socialtimes.com*, 5 de agosto de 2010.

<sup>20</sup>Andrew Hampp, “Eminem’s ‘Recovery’ Brings Super Bowl Spots, Super Sales”, *Advertising Age*, 7 de febrero de 2011; “Dancing with the Stars: How to Avoid the Downside of Celebrity Spokespersons”, *PR News*, 22 de marzo de 2010; “Madame Inés de la Fressange: New Global Spokesperson for L’Oreal Paris”, *PR Newswire*, 30 de marzo de 2011.

W+K usa medios digitales para comunicar un mensaje de Levi's. Curve Id ayuda a los consumidores a encontrar "los jeans con el ajuste perfecto".

QR 18-4  
Levi's Ad



Un posible inconveniente de esta forma de publicidad es que la imagen del portavoz puede cambiar y no ajustarse a la de la empresa o la marca. El nadador olímpico Michael Phelps perdió el contrato de promoción con Kellogg's y el golfista profesional Tiger Woods perdió los contratos con AT&T y Accenture después de que los atletas fueran sujetos de señalamientos públicos negativos. Muchas empresas ahora investigan los antecedentes de sus posibles portavoces y prefieren a atletas retirados y que son leyenda (incluso ya fallecidos), que cuenten con un riesgo bajo y aún tengan atractivo en el mercado. Algunas empresas también usan contratos de licencia en los que la compensación del portavoz está directamente relacionada con el éxito del producto que respalda.<sup>21</sup>

Otro aspecto que interviene en la creación del mensaje es el complejo proceso de convertir las ideas del redactor publicitario en un anuncio real. El diseño del material gráfico de calidad, la elaboración de las maquetas y la

producción de los anuncios son costosos y exigen mucho tiempo. Los comerciales de televisión de alta calidad cuestan alrededor de 323 mil dólares para producir un anuncio de 30 segundos. Una de las razones de los costos elevados es que a medida que estas compañías crean campañas globales, la necesidad de grabar comerciales en diferentes lugares se va incrementando. En fechas recientes, Audi filmó comerciales en Alemania, Australia y Marruecos. Los actores también son caros. La compensación por un anuncio típico para una cadena de televisión es de 17 mil dólares.<sup>22</sup>

## repaso de conceptos

3. ¿Qué otras decisiones pueden afectar los objetivos publicitarios?
4. ¿Cuál es uno de los posibles inconvenientes de tener a una celebridad como portavoz?

## Selección de los medios adecuados

Cada anunciante decide dónde colocar sus anuncios. Las opciones son los *medios publicitarios* que comunican el mensaje al mercado meta. Los periódicos, las revistas, la radio y la televisión son medios publicitarios. Esta decisión respecto a la "selección de medios" se relaciona con el público objetivo, el tipo de producto, la naturaleza del mensaje, los objetivos de la campaña, el presupuesto disponible y los costos de los medios. En la [figura 18-2](#) se muestra la distribución de los 198 mil millones de dólares gastados en publicidad entre las muchas opciones de medios.<sup>23</sup>

**Elección de un medio y un vehículo dentro de ese medio** Al decidir dónde colocar los anuncios, una empresa puede elegir entre diversos medios y una variedad de opciones, o vehículos, dentro de cada medio. A menudo, los anunciantes usan una mezcla de formas de medios y vehículos para potenciar al máximo la exposición del mensaje en el mercado meta y, al mismo tiempo, reducir los costos al mínimo. Estos dos objetivos contradictorios revisten importancia central en la planificación de los medios.

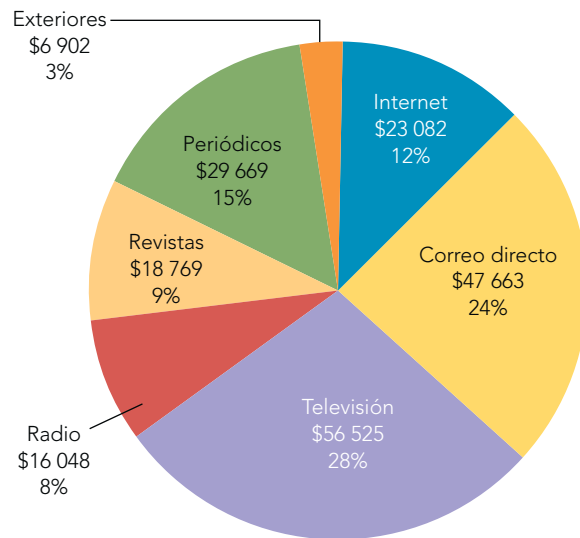
<sup>21</sup> Charisse Jones, "Scandals Tarnish Star Endorsements", *USA Today*, 23 de febrero de 2009, p. 5B; "Golf: Tiger Woods Loses AT&T as Sponsor", *The New Zealand Herald*, 1 de enero de 2010.

<sup>22</sup> Kipp Cheng, *2009 Television Production Cost Survey* (Nueva York: American Association of Advertising Agencies, 2010), p. 5; Jean Halliday, "Exotic Ads Get Noticed", *Advertising Age*, 9 de abril de 2001, p. S4.

<sup>23</sup> "U.S. Ad Spending Totals by Medium", *Advertising Age*, 20 de junio de 2011, p. 22.

**FIGURA 18-2**

La televisión, el correo directo y los periódicos representan más de 60% de todos los gastos publicitarios (en millones de dólares).



**Términos básicos** Los compradores de medios hablan un idioma propio, por lo cual todo anunciante que participa en la selección del medio correcto para sus campañas debe familiarizarse con algunos términos comunes que se emplean en la industria de la publicidad.

Debido a que los anunciantes tratan de maximizar el número de personas expuestas al mensaje en el mercado meta, deben preocuparse por el alcance. El **alcance** es el número de personas o familias expuestas a un anuncio. La definición exacta de alcance varía en ocasiones entre los diversos medios. Los periódicos suelen usar alcance para describir su circulación total o el número de hogares que compran el diario. Las estaciones de radio y televisión, en contraste, describen su alcance usando el término **rating**, que es el porcentaje de hogares en un mercado que sintoniza un programa determinado de televisión o una estación de radio. En general, los anunciantes tratan de potenciar al máximo el alcance en su mercado meta al costo más bajo.

Aunque el alcance es importante, los anunciantes también están interesados en exponer más de una vez a su público propuesto un determinado mensaje. Esto se debe a que los consumidores no acostumbran ponerles mucha atención a los mensajes publicitarios, algunos de los cuales contienen una vasta información más o menos compleja. Cuando los anunciantes quieren llegar a la misma audiencia más de una vez, toman en consideración la **frecuencia**, que es el número promedio de veces que una persona del público objetivo está expuesta a un mensaje o anuncio. Al igual que el alcance, en general se considera que una mayor frecuencia es deseable. Los estudios indican que con la exposición repetitiva a los anuncios, los consumidores dan respuestas más convenientes a las extensiones de marca.<sup>24</sup>

Cuando el alcance (expresado como un porcentaje del mercado total) se multiplica por la frecuencia, el publicista obtiene un número de referencia que se usa de manera habitual, denominado **puntos brutos de rating** (GRP, siglas de *gross rating points*). A fin de obtener el número adecuado de GRP para alcanzar los objetivos de una campaña de publicidad, el planificador de medios debe equilibrar el alcance y la frecuencia. El costo también influye en el equilibrio. El **costo por millar** (CPM) se refiere al costo de alcanzar a mil individuos o familias con el mensaje publicitario en un medio elegido (*M* es el número romano que corresponde a 1 000). Vea el ejemplo que está en la sección “Uso de tableros de control de marketing” acerca del uso del CPM en la selección de medios.

## Diferentes alternativas de medios

En la [figura 18-3](#) (en la siguiente página) se resumen las ventajas y desventajas de los principales medios publicitarios, los cuales se describen con mayor detalle a continuación. El correo directo se trató en el capítulo 17.

**Televisión** La televisión es un medio valioso porque comunica con la vista, el sonido y el movimiento. Los anuncios impresos por sí solos jamás podrían darle la sensación de un carro

OA3

<sup>24</sup>Vicki R. Lane, “The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions”, *Journal of Marketing*, abril de 2000, pp. 80-91.





# Uso de tableros de control de marketing

¿Cuál es la mejor manera de llegar a mil consumidores?

Los gerentes de marketing deben elegir entre muchas opciones publicitarias cuando diseñan una campaña para llegar a consumidores potenciales. Dado que hay tantas alternativas de medios (televisión, radio, revistas, etc.) y muchas oportunidades dentro de cada medio, es importante supervisar la eficiencia de los gastos de publicidad en su tablero de control de marketing.

**Su reto** Como gerente de marketing de una empresa a punto de introducir una nueva bebida gaseosa al mercado estadounidense, usted está preparando una presentación en la que deberá hacer recomendaciones para la campaña publicitaria. Usted ha advertido que los competidores utilizan anuncios en revistas, periódicos, ¡y hasta en el Super Bowl! A fin de comparar el costo de algunas de estas opciones, usted decide llevar a cabo una de las medidas más comunes en publicidad: costo por mil impresiones (o CPM, por sus siglas en inglés). El CPM se calcula de la siguiente forma:

Costo por mil impresiones =  
costo publicitario (dólares)/impresiones generadas (en miles)

Su reto es determinar el uso más eficiente de su presupuesto publicitario.

**Sus descubrimientos** Su departamento de investigación le ayuda a recopilar información sobre costos y tamaño del público para tres opciones: anuncios de página entera en la revista

Alternativa de medios	Costo del anuncio	Tamaño de la audiencia	Costo por mil impresiones
<i>Bloomberg Businessweek</i> (revista)	\$139 500	900 000	\$155
<i>USA Today</i> (periódico)	\$242 600	2 046 486	\$119
Super Bowl (televisión)	\$3 000 000	110 000 000	\$27

*Bloomberg Businessweek* y en el diario *USA Today*, y un anuncio en televisión de 30 segundos durante el Super Bowl. Con esta información usted podrá calcular el costo por mil impresiones para cada alternativa.

**Su acción** Con base en los cálculos de estas opciones, usted advierte que hay una gran variación en el costo de llegar a mil clientes potenciales (CPM) y, también, en el costo absoluto de la publicidad. Aunque la publicidad en el Super Bowl tiene el CPM más pequeño, 27 dólares por cada mil impresiones, ¡también tiene el costo absoluto más grande! Su siguiente paso será considerar otros factores tales como su presupuesto disponible total, los perfiles de los públicos a los que llega cada opción y si el tipo de mensaje que usted quiere transmitir se comunica mejor impreso o en televisión.

deportivo acelerando desde cero o tomando una curva a gran velocidad. Además, la televisión de cadena alcanza 96.7% de todos los hogares —114.7 millones en Estados Unidos—, más que cualquier otra opción de publicidad. También existen muchas oportunidades para ver la televisión fuera de casa, en lugares como bares, hoteles, oficinas, aeropuertos y campus universitarios.

Sin embargo, varios aspectos de la televisión están cambiando. Primero, la investigación de Nielsen Company indica que dos tercios de los hogares ahora tienen una televisión de alta definición y que aproximadamente 40% cuenta con una consola de juegos o un DVR. Los expertos en la industria también predicen que para 2014 se habrán vendido más de 100 millones de televisiones 3D. Muchos DVR incluyen controles remotos con un botón de “salto” para zapeo de anuncios, así como juegos y películas 3D que pueden disminuir el tiempo que se pasa viendo la programación. De hecho, alrededor de dos millones de hogares cancelaron, de forma reciente, sus suscripciones a cable o satélite y ven programación limitada en opciones alternativas como YouTube, Hulu, Netflix, GoogleTV, Apple TV o Roku.<sup>25</sup>

La principal desventaja de la televisión es el costo: el precio por un anuncio de 30 segundos en la hora de mayor audiencia puede variar desde 467 617 dólares por aparecer en *American Idol* hasta 222 113 dólares por aparecer en *Grey’s Anatomy*, o bien 94 697 dólares por aparecer en *Chuck*. Debido a estos altos precios, muchos anunciantes eligieron comerciales menos costosos, que aparecen entre programas, o anuncios de 15 segundos, en lugar de los tradicionales

<sup>25</sup> “The Cross-Platform Report,” The Nielsen Company (Nueva York, Nueva York), 2011; “Number of U.S. TV Households Climbs by One Million for 2010-11 TV Season,” *nielsenwire*, 27 de agosto de 2010; Chris Sorensen, “The Living Room War,” *Maclean’s*, 13 de junio de 2011, p. 43; Danny Bradbury, “3-D TV: Bringing a New Dimension to Television,” *Canwest News Service*, 15 de junio de 2011; Joanne Ostrow, “Cutting the Cord,” 9 de junio de 2011, p. A1; James Poniewozik, “Here’s to the Death of Broadcast,” *Time*, 6 de abril de 2009, p. 63; Nielsen Wire, “Nielsen Estimates Number of U.S. Television Homes to be 114.7 Million,” 3 de mayo de 2001 (consultado el 7 de octubre de 2001); vea <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media.entertainment/nielsen-estimates-number-of-u-s-television-homes-to-be-114.7-million>.

MEDIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Televisión	Llega a una audiencia muy numerosa; usa la imagen, el texto, el sonido y el movimiento para crear efecto; puede dirigirse a públicos específicos.	Costo elevado de preparación y publicación de los anuncios; corto tiempo de exposición y mensaje perecedero; dificultad para transmitir información compleja.
Radio	Bajo costo; puede dirigirse a audiencias específicas locales; los anuncios pueden colocarse con rapidez; usa el sonido, el humor y la intimidad con eficacia.	No hay elemento visual; tiempo corto de exposición y mensaje perecedero; dificultad para transmitir información compleja.
Revistas	Puede dirigirse a audiencias específicas; usa color de alta calidad; vida larga del anuncio; los anuncios pueden recortarse y guardarse; pueden transmitir información compleja.	Se necesita mucho tiempo para colocar el anuncio; costo más o menos elevado; compite por la atención con otros artículos de la revista.
Periódicos	Excelente cobertura de los mercados locales; los anuncios pueden colocarse y retirarse con rapidez; los anuncios pueden guardarse; rápida respuesta del consumidor; bajo costo.	Los anuncios compiten por la atención con otros artículos del periódico; vida corta; color deficiente.
Páginas amarillas	Excelente cobertura de segmentos geográficos; periodo de uso largo; disponible 24 horas/ 365 días.	Proliferación de directorios competidores en muchos mercados; es difícil mantenerlos actualizados.
Internet	Capacidades de video y audio; la animación puede capturar la atención; los anuncios pueden ser interactivos y tener una liga con el anunciante.	La animación e interactividad requieren archivos grandes y más tiempo para "cargar". Su eficacia todavía no se conoce con precisión.
Exteriores	Bajo costo; enfoque en el mercado local; alta visibilidad; oportunidad de exposiciones repetidas.	El mensaje debe ser corto y sencillo; baja selectividad de la audiencia; criticado como un peligro para el tránsito.
Correo directo	Alta selectividad del público; puede contener información compleja y mensajes personalizados; gráficos de alta calidad.	Costo elevado por contacto; imagen deficiente ("correo chatarra").

**FIGURA 18-3**

Los anunciantes deben considerar las ventajas y desventajas de las muchas opciones de medios.

de 30 o 60 segundos. Aproximadamente 25% de los anuncios de televisión ahora tienen una duración de 15 segundos. Además, existen indicios de que los anunciantes están cambiando su interés hacia los eventos en vivo más que por los programas que puedan verse días después en un DVR.<sup>26</sup>

Otro problema de la publicidad por televisión es la probabilidad de *cobertura desperdiciada*; es decir, la gente fuera del mercado del producto que ve el anuncio. El costo y los problemas de cobertura desperdiciada de la publicidad televisiva pueden reducirse mediante los canales especializados de televisión por cable y transmisión directa (vía satélite).

Según la National Cable and Telecommunications Association (Asociación Nacional de Cable y Telecomunicaciones de Estados Unidos), existen 565 cadenas de cable, como ESPN, MTV, Lifetime, Oxygen, Speed Channel, History Channel, Science Channel y Food Network, que llegan a audiencias muy definidas. Las cadenas de cable también "etiquetan" sus programas para permitir a los anunciantes colocar anuncios en escenas con temas particulares. Por ejemplo, los anuncios de equipo de golf podrían colocarse después de una escena del programa que muestre a los personajes practicando este deporte.<sup>27</sup>

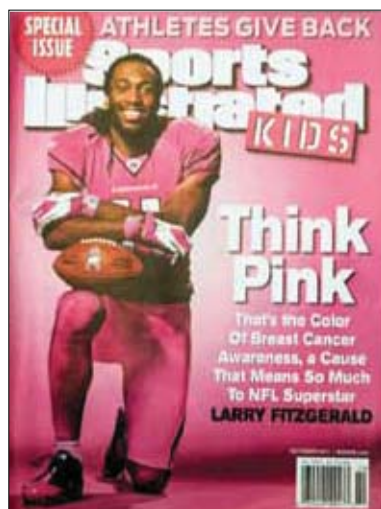
<sup>26</sup> Brian Steinberg, "Simon Who? 'Idol' Spots Still Priciest in Prime Time", *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010, p. 1; Jack Neff, "Killing Off 30-Second Spot is Bad Medicine for OTC Drug Industry", *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2010, p.1; Kate Newstead y Jenni Romaniuk, "Cost per Second: The Relative Effectiveness of 15- and 30-Second Television Advertisements", *Journal of Advertising Research*, 2009, pp. 68-76.

<sup>27</sup> "Other Industry Data", National Cable & Telecommunications Association, [www.ncta.com](http://www.ncta.com) (consultado el 17 de junio de 2011); Brian Steinberg, "Turner Experiments with Building a Smarter Ad for its Cable Networks", *Advertising Age*, 11 de abril de 2011, p. 3.



Oxygen es uno de los muchos canales especializados disponibles para los anunciantes en las cadenas de cable.

Revistas como *Sports Illustrated for Kids* atraen a segmentos claramente definidos como niños y adolescentes.



Otra forma popular de publicidad por televisión es el infomercial. Los **infomerciales** son anuncios que tienen la duración de un programa (30 minutos) y adoptan un enfoque educativo en la comunicación con los posibles clientes. Quizá recuerde haber visto productos como Magic Bullet, ThighMaster y OxiClean en infomerciales con Ron Popeil, Suzanne Somers y Billy Mays como sus respectivos portavoces. La popularidad de los infomerciales aumenta porque la economía lenta redujo el costo promedio de un bloque de 30 minutos de tiempo de televisión a un promedio de 425 dólares.

Cada año *Response Magazine* e Infomercial Monitoring Service Inc. publican una lista de los 50 principales infomerciales durante los 12 meses anteriores. En años recientes, algunos de los más populares fueron Total Gym, Sleep Number, Nutrisystem y Oreck Air. ¿Cuál es uno de los infomerciales más exitosos? Un infomercial que llevó a cabo el presidente Obama atrajo ¡33.5 millones de espectadores!<sup>28</sup>

**Radio** Estados Unidos tiene más de 24 700 estaciones de radio, las cuales se distribuyen en aproximadamente 4 800 en AM y 9 800 en FM, además de 10 100 estaciones de alta definición y de internet. La principal ventaja de la radio es que es un medio segmentado. Por ejemplo, Farm Radio Network, Family Life Network, Business Talk Radio y Performance Racing Network los escuchan diferentes segmentos de mercado. El gran número de opciones de medios de hoy también redujo la cantidad de tiempo que se escucha la radio. Sin embargo, una persona común de entre 18 y 24 años de edad escucha radio un promedio de 12.5 horas a la semana, lo que hace que la radio sea un medio importante para negocios que tengan a estudiantes universitarios como su mercado meta.<sup>29</sup>

La desventaja de la radio es que tiene un uso limitado para los productos que deben verse. Otro problema es la facilidad con la que los consumidores pueden evitar un comercial al cambiar de estación.

El servicio de radio satelital Sirius XM ofrece a los consumidores más de 140 canales libres de comerciales, digitales y de costa a costa por una tarifa mensual. La radio también es un medio que compite por la atención de las personas mientras realizan otras actividades, como conducir, trabajar o relajarse. El tiempo de escucha de la radio alcanza su máximo durante el horario de tráfico matutino (de 7 a 8 de la mañana), permanece alto durante el día y comienza a disminuir en la tarde (después de las 4 de la tarde) conforme las personas regresan a casa e inician sus actividades vespertinas.<sup>30</sup>

**Revistas** Las revistas se convirtieron en un medio muy especializado, principalmente porque existen más de 16 500 de ellas. En 2009, fueron presentadas unas 180 revistas nuevas, entre las que se incluyen *Athlon Sports*, mensual, distribuida a través de los periódicos; *Bound by Ink*, trimestral, acerca de tatuajes y artistas de tatuajes; *Chop Chop*, una revista de comida para familias a cuyos niños les gusta estar en la cocina; y *Emerge*, de negocios, que se enfoca en las personas involucradas en las historias. Muchas editoriales también comenzaron a añadir nuevas versiones digitales de revistas ya existentes. *New Yorker*, por ejemplo, ahora puede leerse por completo en un iPad. Algunas revistas, como *Accountancy Age* y *Computer Weekly* están dejando atrás su formato impreso para ofrecer una versión en línea.<sup>31</sup>

La ventaja del marketing en este medio es el gran número de publicaciones de interés especial que atrae a segmentos claramente definidos. Los corredores leen *Runner's*

<sup>28</sup> "All the Info on Infomercials", Blackstage.com, 18 de noviembre de 2010; Herb Weibbaum, "Consumer Man: Busting Infomercial Myths", *MSNBC.com*, 16 de diciembre de 2010; "The IMS Top 50 Infomercials and Spots of 2010", *Response Magazine*, diciembre de 2010, p. 42; Bill Carter, "Infomercial for Obama is Big Success in Ratings", *The New York Times*, 31 de octubre de 2008, p. 19.

<sup>29</sup> "Broadcast Station Totals as of March 31, 2011; *FCC News*, Federal Communications Commission, 16 de mayo de 2011; "National Radio Format Shares and Station Counts", p. 13; "Time Spent Listening", p. 105, en *Radio Today*, edición 2011, Arbitron (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.arbitron.com/downloads/Radio\\_Today\\_2011.pdf](http://www.arbitron.com/downloads/Radio_Today_2011.pdf).

<sup>30</sup> "Corporate Overview", sitio web de SiriusXM Radio Inc., <http://www.siriusxm.com/corporate> (consultado el 19 de junio de 2011); "Hour-by-Hour Listening", *Radio Today*, edición 2010, Arbitron, p. 89.

<sup>31</sup> "A Magazine for Everyone", *Magazine Media Factbook 2011/12*, Nueva York: The Association of Magazine Media, p. 64; "Athlon Sports and Dash Share the Top Spot for Mr. Magazine™ Most Notable Launch of 2010", <http://mrmagazine.wordpress.com/> (consultado el 19 de junio de 2011); John Barber, "The New Yorker: There is Even an App for That", *globeandmail.com*, 9 de junio de 2011; Ben Dowell, "Media: Have Trade Magazines Got a Shelf Life?", *The Guardian*, 25 de abril de 2011, p. 1.





Un anuncio impreso contribuye a atraer a los lectores hacia USA Today.

USA Today  
[www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)



*World*, los marineros compran *Yachting*, los jardineros se suscriben a *Garden Design* y los niños examinan con detalle *Sports Illustrated for Kids*. Más de 829 publicaciones se enfocan en viajes, 128 se dedican al diseño de interiores y decoración y más de 140 se relacionan con el golf. Con frecuencia, los lectores de cada revista representan un perfil único. Tome por ejemplo un lector de *Rolling Stone* que tiende a escuchar música más que la mayoría; la radio satelital Sirius XM sabe que un anuncio en *Rolling Stone* alcanza a la audiencia objetivo que desea. Además, estudios recientes que comparan la publicidad en diferentes medios sugiere que la publicidad de las revistas se percibe como más “confiable”, “inspiradora” e interesante que la de otros medios.<sup>32</sup>

El costo de la publicidad en revistas nacionales es una desventaja, pero muchas publicaciones nacionales cuentan con ediciones regionales e incluso metropolitanas, lo que reduce el costo absoluto y la cobertura desperdiciada. *Time* publica más de 400 ediciones, entre ellas: latinoamericana, canadiense, asiática, del Pacífico del sur, europea y estadounidense. Las ediciones para Estados Unidos incluyen opciones geográficas y demográficas. Además del costo, otra limitación es su poca frecuencia. A lo mucho, las revistas se imprimen de forma semanal y muchas publicaciones especializadas aparecen cada mes o incluso con menor

frecuencia. Aunque la especialización puede resultar una ventaja en este medio, puede ser difícil traducir los intereses del consumidor a un tema de revista, un hecho que quedó claro con cientos de fracasos de revistas durante la década pasada. Por ejemplo, *CosmoGirl*, *ElleGirl*, *Teen People*, *Virtual City*, *Business 2.0*, *PC Magazine*, *Men's Vogue*, *Gourmet* y *Esquire Sportsman* fracasaron al atraer y mantener un número sustancial de lectores o anunciantes. ¿Qué revista tiene la mayor circulación? Es *AARP The Magazine*, con una circulación de ¡22.4 millones de ejemplares!<sup>33</sup>

**Periódicos** Los periódicos constituyen un medio local importante con un gran potencial de alcance. Debido a que en su mayoría los periódicos se publican de manera cotidiana, permiten que los anuncios se centren en acontecimientos específicos de actualidad, como una “venta de 24 horas”. Los comerciantes minoristas locales suelen usar los periódicos como medio publicitario exclusivo. Sin embargo, el comprador rara vez guarda los ejemplares, de modo que por lo general las empresas están limitadas a anuncios que exigen una respuesta inmediata del cliente (aunque este puede recortar y guardar los anuncios que elija). Las empresas tampoco pueden esperar que las reproducciones en color en los periódicos sean de alta calidad como en la mayoría de las revistas.

Las campañas publicitarias nacionales rara vez incluyen este medio, excepto de manera conjunta con los distribuidores locales de sus productos. En estos casos, ambas partes suelen compartir los costos publicitarios mediante un programa de publicidad cooperativa, que se describe más adelante en este capítulo. Otra excepción es el uso de periódicos como *The Wall Street Journal* y *USA Today*, que tienen distribución nacional de más de 2.1 y 1.8 millones de lectores, respectivamente. Un periódico, *Metro*, ofrece una audiencia mundial de 17 millones de lectores al día en Boston, Nueva York, Filadelfia y 100 ciudades en Europa, Norteamérica, Sudamérica y Asia.<sup>34</sup>

Varias tendencias importantes influyen en los periódicos de hoy. Primero está la disminución en la circulación y en los ingresos por publicidad. Un reporte reciente del Audit Bureau of Circulations reveló que la circulación bajó en 18 de los 25 periódicos más grandes durante el

<sup>32</sup>“Number of Magazines by Category”, American Society of Magazine Editors, <http://www.magazine.org/ASME/EDITORIAL/TRENDS/1145.aspx> (consultado el 13 de octubre de 2011); “Magazines are the Medium of Engagement”, *Magazine Media Factbook 2011/12* (Nueva York: The Association of Magazine Media, p. 14).

<sup>33</sup>“Magazine Titles Data”, “The Association of Magazine Media, 12 de julio de 2010; sitio web de AARP, [http://advertise.aarp.org/our\\_properties/publications](http://advertise.aarp.org/our_properties/publications) (consultado el 19 de junio de 2011); Consumer Magazines: Search Results—*AARP The Magazine*, 30 de junio de 2011, Audit Bureau of Circulations (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://abcas3.accessabc.com>.

<sup>34</sup>Phil Rosenthal, “New Newspaper Circulation Figures beyond Compare, Thanks to New Metrics”, *Chicago Tribune.com*, 3 de mayo de 2011; “Metro Newspaper is the #1 Free Daily Newspaper in Boston”, *Business Wire*, 13 de junio de 2011; Newspapers: Search Results—*The Wall Street Journal* y *USA Today*, 31 de marzo de 2011, Audit Bureau of Circulations (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://abcas3.accessabc.com>.





Las páginas amarillas se usan más de 11 mil millones de veces al año. Lea el texto para conocer las ventajas y desventajas de esta alternativa de medios.

2009. El cambio se atribuye a la creciente preferencia de los lectores por sitios web gratuitos y servicios móviles; la mitad de los estadounidenses ahora obtienen alguna forma de noticias locales en un dispositivo móvil. La segunda tendencia es el crecimiento de los periódicos en línea. En 2010, cientos de periódicos, como *The Wall Street Journal*, *The New York Times*, *Chicago Tribune* y *The Washington Post*, ofrecen versiones en línea de su periódico impreso. La corporación Hearst, propietaria de 15 diarios, recibe 12 millones de visitas a los sitios web de sus periódicos cada mes. La aplicación de *USA Today* para dispositivos móviles ha sido descargada seis millones de veces, incluidos 1.25 millones de veces para el iPad de Apple. Una última tendencia es el crecimiento de nuevos tipos de organizaciones de noticias, como *Huffington Post*, que cubre entretenimiento, medios, estilo de vida, negocios y política, y *Examiner.com*, que cuenta con un grupo numeroso de reporteros independientes.<sup>35</sup>

**Páginas amarillas** Estas representan un medio publicitario alternativo comparable con la radio y las revistas en términos de desembolsos: alrededor de 15 mil millones de dólares en Estados Unidos y 25 mil millones en todo el mundo. Según la Local Search Association (Asociación de Búsqueda Local), los consumidores recurren a las páginas amarillas más de 11 mil millones de veces al año y a su versión en línea, 5 mil 600 millones de veces en el mismo periodo. Una razón para este alto nivel de uso es que los 6 500 directorios de páginas amarillas alcanzan casi todos los hogares con teléfono. Son un medio direccional porque ayudan a los consumidores a saber dónde pueden hacerse compras después de que otros medios crearon el conocimiento y la demanda.

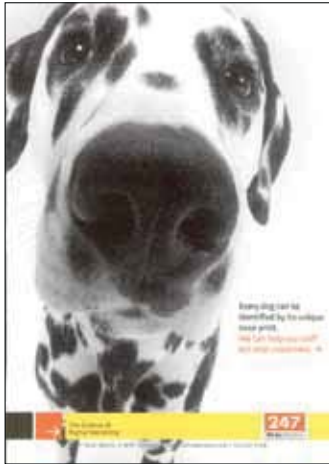
Sin embargo, en los años recientes, las páginas amarillas enfrentan varias desventajas. Primero está la proliferación de directorios. AT&T (páginas amarillas reales), SuperMedia (superpáginas Verizon) y R.H. Donnelley (DEX) producen directorios competitivos para muchas ciudades, barrios y grupos étnicos. Segundo, en relación con otras opciones de publicidad, tienen una responsabilidad limitada y métricas de retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Los anunciantes nacionales, que representan 2.3 mil millones de dólares de los 15 mil millones de dólares de la industria, creen que las páginas amarillas deben mejorar la investigación para la medición de la audiencia y las prácticas de auditoría de la circulación. Por último, sus editores enfrentan una creciente preocupación pública por el impacto de los directorios en el medio ambiente. La ciudad de San Francisco, por ejemplo, recientemente aprobó una prohibición a la entrega de páginas amarillas a domicilio.<sup>36</sup>

**Internet** Internet representa un medio más o menos nuevo para los anunciantes, aunque ya ha atraído a una amplia variedad de industrias. La publicidad en línea se parece a la publicidad impresa que ofrece un mensaje visual. Sin embargo, tiene ventajas adicionales porque también usa las capacidades de audio y video de internet. El sonido y el movimiento pueden atraer más la atención de los espectadores o proporcionar un elemento de entretenimiento al mensaje. La publicidad por internet también tiene la característica única de ser interactiva. Llamados *medios ricos*, estos anuncios interactivos tienen menús que se amplifican, juegos incorporados o motores de búsqueda para interesar a los espectadores. Aunque la publicidad en línea es pequeña en comparación con los medios tradicionales, ofrece la oportunidad de llegar a consumidores más jóvenes que ahora prefieren la comunicación electrónica.

Hay una variedad de opciones de publicidad por internet. Las más populares son búsqueda pagada, anuncios de exposición (carteles), anuncios clasificados y video. La búsqueda pagada es una de las formas de publicidad por internet de más rápido crecimiento, debido a que 80% de todo el tráfico en internet inicia con un buscador como Google o Yahoo! (vea la [figura 18-4](#)). Los expertos estiman que los consumidores realizan 17 mil millones de búsquedas cada mes. Ahora las agencias de búsqueda ayudan a las empresas a añadir etiquetas, *wikis* y

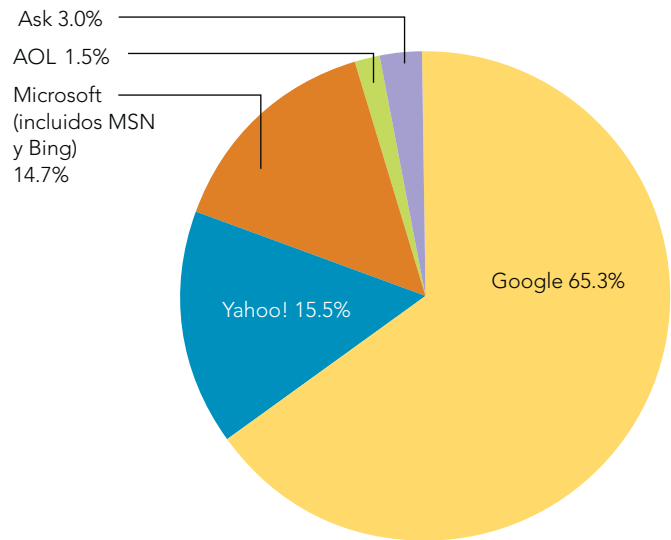
<sup>35</sup>“U.S. Newspapers Saw Ads Revenue Decline by More than 6% in 2010”, *BNO News*, 14 de marzo de 2011; Michael Liedtke, “New Rules Don’t Stop Newspaper Circulation Fall”, *The Associated Press*, 4 de mayo de 2011; “U.S. Newspaper Circulations Fall”, *Western Morning News*, 5 de mayo de 2011; Nat Ives, “Mounting Web Woes Pummel Newspapers”, *Advertising Age*, 28 de junio de 2010, p. 6; “USA Today Revamps for Online Audience More Mobile Content”, *Investor’s Business Daily*, 24 de marzo de 2011, p. A4.

<sup>36</sup>“As Media Habits Evolve, Yellow Pages and Search Engines Firmly Established as Go-To sources for Consumer Shopping Locally”, *PR Newswire*, 13 de junio de 2011; “Yellow Pages Publishers Discuss Plans to Overturn Phone Book Ban”, *Entertainment Close-Up*, 30 de mayo de 2011; Carol Krol, “Yellow Pages Bleeding Red Ink”, *B to B*, 11 de agosto de 2008, p. 1; “Extinction Threatens Yellow-Pages Publishers”, *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2008.



**FIGURA 18-4**

Google y Yahoo! tienen las mayores participaciones de búsquedas por internet y ofrecen oportunidades para publicidad en línea.



El servicio de 24/7 Real Media puede evaluar la efectividad de un sitio web al monitorear la proporción de clics.

RSS al contenido de un sitio para aumentar las clasificaciones de búsqueda. Empresas como 24/7 Real Media proporcionan un cálculo de la efectividad de un sitio web. Aunque el uso de anuncios banner también crece, existe cierta preocupación de que los consumidores desarrollen “ceguera de banner” porque la proporción de clics disminuyó a su nivel actual de 0.1%. Los anuncios clasificados, como los de Craigslist, y los anuncios de video también contribuyen al aumento de la publicidad en línea al proporcionar muchas de las ventajas y características de otros medios, como las páginas amarillas, revistas, periódicos y televisión.<sup>37</sup>

Una desventaja de la publicidad en línea es que, debido a que el medio es relativamente nuevo, los estándares técnicos y administrativos para los diversos formatos todavía están en evolución. Esto dificulta a los anunciantes desarrollar campañas nacionales en línea a través de múltiples sitios. La Interactive Advertising Bureau (Agencia Interactiva de Publicidad) proporciona “estándares, directrices y mejores prácticas”, así como guías creativas para facilitar el uso y crecimiento de la publicidad en línea. Otra desventaja de la publicidad en línea es la dificultad para medir el impacto. Varias empresas prueban métodos de rastreo de los sitios que visita el usuario por días y semanas después de ver un anuncio. El servicio de clasificación en línea de Nielsen, por ejemplo, mide el uso real de internet a través de medidores instalados en las computadoras de 500 mil individuos en 20 países. La medición de la relación entre el comportamiento en línea y fuera de línea también es importante. Una investigación reciente de comScore, que estudió 139 campañas de anuncios en línea, reveló que los anuncios en línea no siempre daban como resultado un “clic”, pero aumentaban la probabilidad de compra en 17%, y en 40% las visitas al sitio web del anunciante.<sup>38</sup> En la sección “Toma de decisiones responsables” se describe cómo el fraude del clic aumenta la necesidad de evaluación de la efectividad de la publicidad en línea.<sup>39</sup>

**Exteriores** Un medio muy eficaz para recordar un producto a los consumidores es la publicidad en exteriores, como el tablero del marcador del Qualcomm Stadium en San Diego. La forma más común de la publicidad en exteriores, denominada *vallas o espectaculares*, a menudo da como resultado un buen alcance y frecuencia, y ha demostrado que incrementa los índi-

<sup>37</sup> ComScore Releases September 2011 U.S. Search Engine Rankings, 11 de octubre de 2011, ComScore (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.comscore.com/Press\\_Events\\_Press\\_Releases/2011/10/comScore\\_Releases\\_September2011\\_U.S.\\_Search\\_Engine\\_Rankings](http://www.comscore.com/Press_Events_Press_Releases/2011/10/comScore_Releases_September2011_U.S._Search_Engine_Rankings); Steve Rubel, “Banner-Ad Quality Takes a Dive with the Economy”, *Advertising Age*, 16 de febrero de 2009, p. 14.

<sup>38</sup> Vea “Examine Web Audiences by Site, Size, Demographic Profile and Behavior” en el sitio web de Nielsen Online, [www.nielsen-online.com/solutions](http://www.nielsen-online.com/solutions) (consultado el 23 de abril de 2009); Abbey Klaassen, “Why the Click is the Wrong Metric for Online Ads”, *Advertising Age*, 23 de febrero de 2009, p. 4.

<sup>39</sup> “Click Fraud Rate Drops to 19.1 Percent in Q4 2010”, *Business Wire*, 26 de enero de 2011; Sara Yin, “Click Fraud Skyrockets”, *PC Magazine*, 21 de octubre de 2010; Alex Mindlin, “Click Fraud Climbs with Mobile Gear”, *The New York Times*, 1 de noviembre de 2010, p. 2; Gareth Jones, “Briefing-Paid Search-Advertisers Stung by Risking Click Fraud”, *Revolution*, 1 de mayo de 2009, p. 18; “30 Seconds on Click Fraud”, *Marketing Direct*, 1 de diciembre de 2008, p. 42; Brian Grow y Ben Elgin, “Click Fraud”, *BusinessWeek*, 2 de octubre de 2006, pp. 46-57; Rob Hof “Is Google Too Powerful?”, *BusinessWeek*, 9 de abril de 2007, p. 48.

# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

## ¿Quién es el responsable de los fraudes en internet?

Se espera que el gasto en la publicidad en internet supere los 20 mil millones de dólares en 2014, cuando muchos anunciantes cambien sus presupuestos de medios impresos y televisión a internet. Para la mayoría de los anunciantes, una ventaja de la publicidad en línea es que solo pagan cuando alguien hace clic en su anuncio. Por desgracia, el crecimiento del medio ha llevado a los "fraudes por internet", que consisten en oprimir de manera engañosa el espacio de los anuncios en la página solo para aumentar la cantidad que deben pagar los anunciantes. Existen diversas maneras en que esto sucede. Un método es el resultado de los sitios Paid-to-Read (PTR, o pagar por leer) que contratan y pagan a sus miembros para que tan solo hagan clic en sus anuncios. Otro método es el resultante de los *clickbots*, que son programas de *software* que producen clics automáticos en los anuncios. Si bien la actividad es difícil de detectar y detener, los expertos calculan que hasta 19% de los anuncios puede ser resultado de un fraude y que quizá le esté costando a los anunciantes hasta 800 millones de dólares anuales.

Dos de los portales más grandes de publicidad en internet son Google y Yahoo! Ambas empresas intentan filtrar los clics

ilegítimos, aunque algunos anunciantes alegan que todavía se les sigue culpando de PTR y de tránsito *clickbot*. Si bien las leyes que gobiernan los fraudes no son muy claras, Google y Yahoo! han resuelto demandas *class action* (o colectivas) y han acordado proporcionar descuentos o créditos a los anunciantes, a quienes se les cobró por clics fraudulentos.



Las investigaciones en la industria de la publicidad en línea han descubierto una forma relacionada de fraude por internet que se presenta cuando visitantes legítimos a una página hacen clic en los anuncios sin intención de ver el sitio. En palabras de un consumidor: "Siempre intento recordar hacer clic de vez en cuando en las franjas de anuncios para intentar dejar libres las páginas".

Stephen Dubner llama a esto "propinas en internet".

A medida que la industria publicitaria crece en internet, será cada vez más importante resolver el asunto de los fraudes. Los consumidores, los anunciantes, las páginas que incluyen publicidad pagada y los grandes portales están involucrados en una situación técnica, legal y social muy compleja. ¿Quién cree usted que es responsable del fraude por internet? ¿Quién debe encabezar el esfuerzo por encontrar una solución?



La publicidad en exteriores puede ser un medio eficaz para recordarles a los consumidores un producto.

ces de compra.<sup>40</sup> La visibilidad de este medio es un buen refuerzo complementario para productos reconocidos y es una opción flexible y de relativo bajo costo. Una empresa puede comprar espacio justo en el mercado geográfico deseado. Sin embargo, una de las desventajas de los espectaculares es que no existe oportunidad de colocar textos publicitarios extensos. También, un buen sitio para un espectacular es aquel que tiene un tránsito abundante y líneas de visión convenientes. En muchas zonas, las leyes ambientales han limitado el uso de este medio.

Si usted ha vivido alguna vez en un área metropolitana, quizás haya visto otra forma de publicidad en exteriores llamada *publicidad en tránsito*. Este medio incluye mensajes en el interior y exterior de autobuses, de vagones del Metro y taxis. A medida que aumenta el uso del transporte masivo, este tipo de publicidad será cada vez más importante. Los anunciantes tienen selectividad, ya

que pueden comprar espacio por barrio o ruta de autobús. Una de las desventajas de este medio es que los horarios pico de transporte, cuando las audiencias son mayores, no son propicios para leer textos publicitarios. La gente viaja hombro con hombro en el Metro, esperando no pasarse de su parada, y presta poca atención a la publicidad.

La industria de publicidad exterior experimentó recientemente un crecimiento. Según Outdoor Advertising Association of America (Asociación de Publicidad Exterior de Estados Unidos), los gastos en publicidad exterior aumentaron a 6 mil 100 millones de dólares al año. Gran parte de este desarrollo es el resultado de formas creativas de publicidad exterior y de la conversión a espectaculares digitales que permiten a los anunciantes cambiar los mensajes de sus anuncios de manera rápida y eficiente. En Toledo, Ohio, por ejemplo, el periódico usó espectaculares digitales para mostrar los titulares del día. De forma similar, las estaciones de televisión ahora usan la tecnología para publicar las historias que se cubrirán en las noticias vespertinas. Los espectaculares digitales también pueden proporcionar un servicio público al mostrar alertas de robo de niños, como la alerta Amber, y reportes del tiempo. Un estudio reciente des-

<sup>40</sup> Arch G. Woodside, "Outdoor Advertising as Experiments", *Journal of the Academy of Marketing Science* 18, verano de 1990, pp. 229-237.





La publicidad fuera de casa también se está volviendo interactiva para involucrar a los consumidores.

cubrió que muchas personas que se trasladan al trabajo piensan que los espectaculares digitales son atractivos y hacen que el trayecto sea más interesante. Aunque estas tendencias son positivas, la industria de la publicidad exterior también enfrenta preocupaciones ecológicas importantes que deben atender a través de la autorregulación o restringirse mediante leyes. Por ejemplo, varios estados prohibieron los espectaculares y el concejo ciudadano de Los Ángeles aprobó una política que reduce la construcción de espectaculares gráficos y digitales.<sup>41</sup>

**Otros medios** Como los medios tradicionales son cada vez más costosos y están abarrotados, los anunciantes se han visto atraídos hacia una variedad de opciones de publicidad no tradicionales, llamadas *medios basados en el lugar*. Los mensajes se colocan en lugares que atraen una audiencia específica, como aeropuertos, consultorios médicos, clubes de salud, salas cinematográficas (donde los anuncios se exhiben en la pantalla antes de presentar las películas) y hasta baños de bares, restaurantes y clubes nocturnos. Pronto habrá publicidad en las pantallas de video de las gasolineras, en cajeros automáticos y ascensores y, cada vez más, serán interactivos. La industria de 2.5 mil millones de dólares atrae a anunciantes como AT&T y JCPenney que usan campañas dentro de la tienda, y a firmas como Geico, Sprint y FedEx que utilizan publicidad fuera de casa para llegar a profesionales en movimiento en gimnasios, aeropuertos y hoteles. La investigación sugiere que el uso creativo de la publicidad fuera de casa, como anuncios en los cines antes de la función, refuerzan el recuerdo de los anuncios por parte de los consumidores.<sup>42</sup>

**Criterios de selección** Elegir entre estos medios alternos es difícil y depende de varios factores. Primero, resulta esencial conocer los hábitos del público objetivo con respecto a los medios que frecuentan para decidir entre las alternativas. Segundo, de vez en cuando los atributos del producto exigen que se usen determinados medios. Por ejemplo, si el color es uno de los principales aspectos del atractivo de un producto, se excluye la radio. Los periódicos permiten publicidad de acciones rápidas para hacer frente a la competencia, y las revistas son más adecuadas para mensajes complicados porque el lector puede pasar más tiempo leyendo el mensaje. El último factor en la selección del medio es el costo. Siempre que es posible, los medios alternos se comparan usando un común denominador que refleja tanto el alcance como el costo, una medida como el CPM.

## Calendarización de la publicidad

No hay un calendario correcto para anunciar un producto; sin embargo, hay que tomar en consideración tres factores. El primero es el problema de la *rotación de compradores*, que es la frecuencia con la que nuevos compradores entran en el mercado para comprar el producto. Mientras más alta sea la rotación de compradores, mayor será la cantidad de publicidad requerida. La segunda cuestión en la programación es la *frecuencia de compra*; mientras con mayor asiduidad se compre el producto, menos repetición se requerirá. Por último, las empresas deben considerar la *tasa de olvido*, que es la velocidad con la que los compradores olvidan la marca si no ven la publicidad.

El establecimiento de calendarios requiere entender cómo se comporta el mercado. Las empresas se inclinan a seguir uno de los tres enfoques básicos:

1. *Calendario continuo (regular)*. Cuando los factores estacionales no son importantes, la publicidad se aplica en un calendario continuo o regular a lo largo del año.

<sup>41</sup> Peter Mucha, "Digital Billboards Leading to Arrests of Fugitives", *The Philadelphia Inquirer*, 9 de marzo de 2011, p. B1; "Council Limits Supergraphics in Hollywood, Signs: Action Comes as Judge Upholds City's Billboard Ban", *The Daily News of Los Angeles*, 29 de septiembre de 2010, p. A3; "Digital Billboards: Outdoor Advertising's Glowing Future", Outdoor Advertising Association of America, Inc., [www.oaaa.org/marketingresources](http://www.oaaa.org/marketingresources) (consultado el 23 de abril de 2009); Katy Bachman, "Report: Digital Billboards not a Threat to Drivers", *Mediaweek.com*, 13 de abril de 2009; Katy Bachman, "Billboard or Blight?", *Mediaweek.com*, 8 de febrero de 2009; "Facts & Figures", Outdoor Advertising Association of America, Inc., <http://www.oaaa.org/marketingresources/factsandfigures.aspx> (consultado el 13 de octubre de 2011).

<sup>42</sup> "Clear Channel Outdoor Holdings Releases 'Out-of-Home Advertising and the Retail Industry' Report", *Professional Services Close-Up*, 25 de enero de 2011; Andrew Hampp, "What's New with Outdoor Ads and What's This Digital Out-of-Home I Keep Hearing About?", *Advertising Age*, 27 de septiembre de 2010, p. 48; "The Year Ahead for... Outdoor", *Campaign*, 9 de enero de 2009, p. 28; "Digital Out of Home, that's those Pixelated Billboards, Right?", *Advertising Age*, 30 de marzo de 2009; "Out of Home that Stood Out", *Advertising Age*, 15 de diciembre de 2008, p. 22; Daniel W. Baack, Rick T. Wilson y Brian D. Till, "Creativity and Memory Effects", *Journal of Advertising*, invierno de 2008, p. 85.



2. *Calendario escalonado (intermitente)*. Periodos de publicidad que se programan entre periodos sin publicidad para reflejar la demanda estacional.
3. *Calendario de pulso (explotación)*. Un calendario escalonado se combina con un calendario continuo, debido al aumento de la demanda, periodos intensivos de promoción o introducción de un nuevo producto.

Por ejemplo, productos como los cereales secos para el desayuno tienen una demanda estable durante el año y en general se usa un calendario continuo de publicidad. En contraste, productos como los esquís para nieve y las lociones bronceadoras tienen demanda estacional y reciben publicidad en un calendario escalonado durante el periodo de demanda temporal. Algunos productos, como los juguetes o los automóviles, requieren un calendario de pulso de su publicidad para facilitar las ventas durante el año y los periodos especiales de aumento en la demanda (como las fiestas navideñas o las épocas de introducción de automóviles nuevos). Hay indicios de que los calendarios de pulso son superiores a otras estrategias publicitarias.<sup>43</sup> Además, las conclusiones de estudios recientes indican que la eficacia de un anuncio particular se “desgasta” con rapidez y, por lo tanto, muchas otras formas de un comercial pueden ser más eficaces.<sup>44</sup>

### repaso de conceptos

5. Si ve el mismo anuncio en las revistas *Time* y *Fortune* y en espectaculares y televisión, ¿se trata de un ejemplo de alcance o de frecuencia?
6. ¿Por qué internet se ha convertido en un medio publicitario popular?
7. ¿Qué factores deben considerarse al elegir entre los diferentes medios?

## EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La ejecución del programa de publicidad implica realizar pruebas previas del texto publicitario y poner en práctica el programa de publicidad. John Wanamaker, fundador de la tienda departamental Wanamaker's en Filadelfia, comentó: “Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé cuál”. La evaluación de las campañas de publicidad permite a los profesionales de marketing tratar de garantizar que sus gastos de publicidad no se desperdicien.<sup>45</sup> Por lo general, la evaluación se realiza en dos momentos por separado: antes y después de que los anuncios se publiquen en la campaña. Varios métodos que se emplean en el proceso de evaluación en las etapas de formulación de ideas y desarrollo del texto se analizarán más adelante.

### Pruebas previas de la publicidad

Para determinar si el anuncio comunica el mensaje deseado o para seleccionar entre versiones distintas del anuncio, **pruebas previas** son realizadas antes de que los anuncios se coloquen en algún medio.

**Pruebas de portafolio** Las pruebas de portafolio se usan para probar opciones de texto. El anuncio de prueba se coloca en un portafolio con otros anuncios y artículos, y se pide a los consumidores que lean todo el portafolio. Después se pregunta a los consumidores sus impresiones de los anuncios con base en varias escalas de evaluación, que van desde “muy informativo” hasta “no tan informativo”.

**Pruebas de jurado** En las pruebas de jurado se muestra el texto del anuncio a un panel de consumidores, a quienes se les pide que califiquen si les gustó, cuánto atrajo su atención y cuán atractivo les pareció. Este enfoque se parece a la prueba de portafolio en que se obtienen las reacciones de los consumidores. Sin embargo, a diferencia de ésta, los anuncios de prueba no están ocultos entre otros.

<sup>43</sup> Schoon Park y Minhi Hahn, “Pulsing in a Discrete Model of Advertising Competition”, *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1991, pp. 297-405.

<sup>44</sup> Peggy Masterson, “The Wearout Phenomenon”, *Marketing Research*, otoño de 1999, pp. 27-31; Lawrence D. Gibson, “What can One TV Exposure Do?”, *Journal of Advertising Research*, marzo-abril de 1996, pp. 9-18.

<sup>45</sup> Rik Pieters, Michel Wedel y Rajeev Batra, “The Stopping Power of Advertising: Measure and Effects of Visual Complexity”, *Journal of Marketing*, septiembre de 2010, pp. 48-60; Rob Norton, “How Uninformative Advertising Tells Consumers Quite a Bit”, *Fortune*, 26 de diciembre de 1994, p. 37; “Professor Claims Corporations Waste Billions on Advertising”, *Marketing News*, 6 de julio de 1992, p. 5.

**FIGURA 18-5**

Estructuras alternativas de agencias de publicidad usadas para llevar a cabo el programa de publicidad.



**Pruebas de teatro** Las pruebas de teatro constituyen la forma más sofisticada de las pruebas previas. Se invita a los consumidores a ver nuevos programas de televisión o películas, en los cuales se muestran también los comerciales de prueba. Los espectadores registran sus sensaciones acerca de los anuncios, ya sea en dispositivos de grabación electrónica manual que se emplean durante la presentación o en cuestionarios después de verla.

### Puesta en marcha del programa de publicidad

La responsabilidad de llevar a cabo el programa de publicidad puede manejarse en una de tres maneras, como se muestra en la [figura 18-5](#). La **agencia de servicio completo** proporciona la gama más completa de servicios, entre ellos investigación de mercado, selección de medios, desarrollo de texto, diseño gráfico y producción. Las agencias que brindan asistencia a sus clientes desarrollando y colocando anuncios de manera habitual cobran una comisión de 15% sobre los costos de los medios. Sin embargo, como las corporaciones han introducido enfoques de marketing integrados, la mayoría de los anunciantes han pasado de pagar comisiones a ofrecer incentivos u honorarios basados en el desempeño. Por lo general, estos planes pagan los costos de la agencia y de 5 a 10% de las ganancias, más bonificaciones si se satisfacen las metas específicas del desempeño relacionadas con la preferencia de marca, el ir a la delantera, las ventas y la participación de mercado. La Association of National Advertisers (Asociación Estadounidense de Publicistas) calcula que en 2010, 46% de los clientes de las agencias usaban este enfoque. Anheuser-Busch introdujo hace poco una versión nueva de este enfoque, cuando anunció que empezaría a compensar a las agencias por sus costos con base en acuerdos rígidos en el ámbito de trabajo. El vicepresidente de marketing, Keith Levy, explica: “queremos asociarnos con agencias que de verdad estén sujetas a la estrategia de la marca”. En el futuro, los clientes pueden moverse hacia un enfoque basado en el valor, en el que la compensación dependa de las ventas del producto o marca anunciados. Este enfoque hará énfasis en las contribuciones de la agencia más allá de la publicidad. En algunos casos, como en el de las agencias especializadas de respuesta directa, la compensación ya es un porcentaje del ingreso que se genera.<sup>46</sup>

Las **agencias de servicios limitados** se especializan en un aspecto del proceso de publicidad, como proporcionar servicios creativos para el desarrollo de texto publicitario o comprar espacio en medios donde no se ha hecho antes. Las agencias de servicios limitados que se especializan en el trabajo creativo cobran con base en un acuerdo contractual que cubre los servicios prestados. Por último, las **agencias internas** se componen del personal propio de publicidad de la empresa, que proporciona servicios completos o una gama limitada de servicios.

<sup>46</sup>“ANA Survey Finds Fees Persist as Dominant Method of Agency Compensation, Even with the Emergence of Other Models”, *Target News Service*, 27 de julio de 2010; Rance Crain, “Why Agencies and the Media are Reluctant to Bet it All on Value-Compensation Systems”, *Advertising Age*, 7 de junio de 2010, p. 31; Stephen Fajen, “The Agency Model is Bent but not Broken”, *Advertising Age*, 7 de julio de 2008, p. 17; Jeremy Mullman, “Anheuser-Busch Whacks Retainers for its Agencies”, *Advertising Age*, 16 de febrero de 2009, p. 1; Jack Neff, “No One-Size-Fits-All Snuggie Model Exists for DRTV Shops”, *Advertising Age*, 23 de marzo de 2009.

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La prueba Starch usa la memoria asistida para evaluar un anuncio en cuatro dimensiones. Lea el texto para saber más.

El proceso de decisión relativo a la publicidad no termina con la ejecución del programa de publicidad. Es necesario realizar pruebas posteriores a los anuncios para determinar si cumplieron con los objetivos esperados, y los resultados pueden indicar que deben realizarse cambios en el programa de publicidad.

## Aplicación de pruebas posteriores al anuncio

Un anuncio puede someterse a **pruebas posteriores**, después de que se le ha mostrado al mercado meta, para determinar si cumplió con el propósito deseado. A continuación se explican cinco enfoques de las pruebas posteriores.<sup>47</sup>

**Recuerdo asistido** Después de que se ha mostrado un anuncio, se pregunta a los encuestados si su exposición previa a este consistió en leerlo, verlo o escucharlo. La prueba Starch que se ilustra en la fotografía al margen usa el recuerdo asistido para determinar el porcentaje de aquellos 1) que recuerdan ver un anuncio específico en una revista (*advertido*), 2) que vieron o leyeron cualquier parte del anuncio e identificaron el producto o marca (*visto-asociado*), 3) que leyeron algo del texto del anuncio (leyeron algo) y 4) que leyeron por lo menos la mitad del anuncio (*más leído*). Los elementos del anuncio se rotulan con los resultados, como se ilustra en la fotografía.<sup>48</sup>

**Recuerdo no asistido** Sin ninguna indicación, se hace una pregunta a los encuestados, como: “¿Qué anuncios recuerda haber visto ayer?”, para determinar si vieron u oyeron mensajes publicitarios.

**Pruebas de actitud** Se hace una pregunta a los encuestados, como si tienen una actitud más favorable hacia el producto anunciado, para medir los cambios en sus actitudes después de una campaña publicitaria.<sup>49</sup>

**Pruebas de consulta** Se ofrece información adicional sobre el producto, muestras u obsequios, a los lectores o espectadores del anuncio. Se supone que los anuncios que generan más consultas son los más eficaces.

**Pruebas de ventas** Las pruebas de ventas implican experimentos controlados (por ejemplo, mediante anuncios de radio en un mercado y anuncios en periódicos en otros, y la comparación de los resultados) y pruebas de compra de los consumidores (medición de las ventas al menudeo que resultan de una campaña de publicidad determinada). Los métodos experimentales más sofisticados de la actualidad permiten a un fabricante, distribuidor o agencia de publicidad manipular una variable de publicidad (como el calendario o el texto) por medio de sistemas de cable y observar los efectos subsiguientes en las ventas mediante el seguimiento de los datos recopilados por escáneres en las cajas registradoras de los supermercados.<sup>50</sup>

## Realización de los cambios necesarios

Los resultados de las pruebas posteriores aplicadas al texto publicitario se usan para llegar a decisiones respecto a los cambios en el programa de publicidad. Si los resultados de las pruebas posteriores demuestran que un anuncio es deficiente en función de la conciencia o la



<sup>47</sup>El análisis de posprueba se basa en William F. Arens, Michael F. Weigold y Christian Arens, *Contemporary Advertising*, 12a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), pp. 228-230.

<sup>48</sup> "ROI Metric Available in MRI Starch Syndicated", Mediamark Research & Intelligence, [www.mediamark.com](http://www.mediamark.com) (consultado el 23 de abril de 2009).

<sup>49</sup> David A. Aaker y Douglas M. Stayman, "Measuring Audience Perceptions of Commercials and Relating Them to Ad Impact", *Journal of Advertising Research* 30 (agosto-septiembre de 1990), pp. 7-17; Ernest Dichter, "A Psychological View of Advertising Effectiveness", *Marketing Management* 1, núm. 3, 1992, pp. 60-62.

<sup>50</sup> David Krugel, "Television Advertising Effectiveness and Research Innovation", *Journal of Consumer Marketing*, verano de 1988, pp. 43-51; Laurence N. Gold, "The Evolution of Television Advertising Sales Measurement: Past, Present and Future", *Journal of Advertising Research*, junio-julio de 1988, pp. 19-24.

eficiencia en los costos, este puede abandonarse y usarse, en el futuro, otros anuncios en su lugar. Por otra parte, en ocasiones un anuncio puede tener tanto éxito que se le repite o sirve de base en un programa de publicidad más grande.

## repaso de conceptos

8. Explique la diferencia entre las pruebas previas y las pruebas posteriores a un texto publicitario.
9. ¿Qué diferencia hay entre las pruebas posteriores de recuerdo asistido y no asistido?

## PROMOCIÓN DE VENTAS

OA4

La promoción de ventas se ha convertido en uno de los elementos clave de la mezcla promocional, que hoy representa más de 71.9 mil millones de dólares en gastos anuales. En una encuesta realizada en 2011 por la revista *Promo*, los profesionales de marketing afirmaron que alrededor de 32% de sus presupuestos se asignó a la publicidad, 37% a la promoción entre consumidores, 24% a la promoción en la industria y 7% a otras actividades de marketing.<sup>51</sup> La asignación de gastos de marketing refleja la tendencia hacia los programas de promoción integrados que incluyen una variedad de elementos de promoción. La selección e integración de las muchas técnicas de promoción requieren un buen entendimiento de las ventajas y desventajas de cada tipo de promoción.<sup>52</sup>

### Promociones de ventas orientadas al consumidor

Las **promociones de ventas orientadas al consumidor**, o promociones a los consumidores, están dirigidas al consumidor final y son herramientas de ventas que apoyan la publicidad y las ventas personales de una empresa. Las herramientas alternas de la promoción de ventas orientada al consumidor incluyen cupones, ofertas, premios, concursos, sorteos, muestras, programas de continuidad, exhibidores en el punto de venta, reembolsos y colocación de productos (vea la [figura 18-6](#)).

**Cupones** Los cupones son promociones de ventas que por lo general ofrecen un precio de descuento al consumidor, lo que anima la prueba. Aproximadamente, se distribuyen en Estados Unidos cada año 332 mil millones de cupones con un valor de 485 mil millones de dólares. La mayoría de ellos se distribuye como inserciones independientes en los periódicos que llegan a 60 millones de hogares cada semana. La investigación indica que 78% de los consumidores los usan. Las tasas de pago con cupones aumentaron en años recientes como consecuencia de las crisis económicas. Los consumidores gastan 2.8 mil millones de dólares en cupones, aproximadamente 8.57 dólares por persona. Entre las empresas que aumentaron el uso de cupones están P&G, Nestlé y Kraft, mientras que los minoristas principales en el pago con cupones fueron Walmart y Kroger. El número de cupones generados en sitios de internet (por ejemplo, [www.valpak.com](http://www.valpak.com) y [www.coupon.com](http://www.coupon.com)) y en teléfonos celulares aumenta, aunque representa menos de 2% de todos los cupones. Sin embargo, la tasa de pago para cupones en línea es sustancialmente mayor que otras formas de cupones. Groupon y otros servicios de cupones diarios generaron 873 millones de dólares en ventas en 2012 y se espera que el mercado alcance 3.9 mil millones de dólares en el año 2015. El extraordinario crecimiento atrajo a competidores como LivingSocial y Facebook!<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Patricia E. Odell, "Promo Lite", *Promo*, octubre de 2008, p. 14; Bradley Johnson, "100 Leading National Advertisers by Total U.S. Advertising Spending 2010: Zenith Optimedia Forecasts through 2012", *Advertising Age*, 20 de junio de 2011, p. 18.

<sup>52</sup> Tom Hansen, "Media Mash", *Promo*, 1 de febrero de 2007, p. 66; Magid M. Abraham y Leonard M. Lodish, "Getting the Most Out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 50-60; Steven W. Hartley y James Cross, "How Sales Promotion can Work for and against You", *Journal of Consumer Marketing*, verano de 1988, pp. 35-42; Robert D. Buzzell, John A. Quelch y Walter J. Salmon, "The Costly Bargain of Trade Promotion", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, pp. 141-149; Mary L. Nicastro, "Break-Even Analysis Determines Success of Sales Promotions", *Marketing News*, 5 de marzo de 1990, p. 11.

<sup>53</sup> "Annual Coupon Facts", NCH Marketing Services, 2011, Jessica Guynn y Nathan Olivarez-Giles, "Facebook Testing Daily Deals Service"; The Social Network Enters a Fast-Growing Coupon Market in a Challenge to Groupon and LivingSocial", *Los Angeles Times*, 27 de abril de 2011, p. B2.



TIPOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS	OBJETIVOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cupones	Estimular la demanda	Alientan el apoyo del minorista	Los consumidores demoran las compras
Ofertas	Incrementar la prueba; tomar represalias contra las acciones de un competidor	Reducen el riesgo para el consumidor	Los consumidores retrasan las compras; reducen el valor percibido del producto
Premios	Crear buena voluntad	A los consumidores les gusta la mercancía gratuita o a precio reducido	Los consumidores compran por el premio, no por el producto
Concursos	Aumentar las compras del consumidor; crear inventario comercial	Estimulan el interés del consumidor en el producto	Requieren pensamiento creativo o analítico
Sorteos	Alentar a los clientes actuales a comprar más; reducir al mínimo los cambios de marca	Logran que los clientes usen el producto y la tienda más a menudo	Las ventas bajan después de los sorteos
Muestras	Inducir la prueba de un nuevo producto	Bajo riesgo para el consumidor	Costo elevado para la empresa
Programas de continuidad	Estimular compras recurrentes	Contribuyen a crear lealtad	Costo elevado para la empresa
Exhibidores en el punto de venta	Aumentar la prueba del producto; proporcionar apoyo dentro de la tienda para otras promociones	Proporcionan buena visibilidad del producto	Es difícil lograr que el comerciante minorista asigne espacio con tránsito elevado
Reembolsos	Alentar a clientes a comprar; detener la baja en las ventas	Eficaces para estimular la demanda	Se copian con facilidad; evitan ventas en el futuro; reducen el valor percibido del producto
Productos colocados	Introducir nuevos productos; demostrar el uso del producto	Mensaje positivo en un ambiente no comercial	Poco control sobre la presentación del producto

**FIGURA 18-6**

Las promociones de ventas pueden utilizarse para lograr muchos objetivos.

¿Los cupones incrementan las ventas? Los estudios señalan que la participación de mercado se incrementa durante el periodo posterior a la distribución de los cupones.<sup>54</sup> Sin embargo, también hay indicaciones de que la distribución de cupones reduce los ingresos brutos, pues merma el precio pagado por los consumidores que ya son leales.<sup>55</sup> Por lo tanto, los nueve mil fabricantes que usan cupones en la actualidad se interesan sobre todo en los programas de cupones dirigidos a los posibles compradores de primera vez. Un medio para centrarse en esos potenciales clientes es mediante las máquinas de cupones electrónicas dentro de las tiendas que relacionan los cupones con las compras más recientes.

Los cupones suelen ser mucho más costosos que su valor nominal; un cupón de 25 centavos de dólar puede costar tres veces más después de pagar el anuncio para entregarlo, el

<sup>54</sup> Kapil Bawa y Robert W. Shoemaker, "Analyzing Incremental Sales from a Direct-Mail Coupon Promotion", *Journal of Marketing*, julio de 1998, pp. 66-78.

<sup>55</sup> Robert A. Strang, "Sales Promotion—Fast Growth, Faulty Management", *Harvard Business Review* 54, julio-agosto de 1976, pp. 115-124; Ronald W. Ward y James E. Davis, "Coupon Redemption", *Journal of Advertising Research* 18, agosto de 1978, pp. 51-58. Alvin Schwartz reportó resultados similares sobre los cupones distribuidos favorablemente por correo, "The Influence of Media Characteristics on Coupon Redemption", *Journal of Marketing* 30, enero de 1966, pp. 41-46.



Los cupones alientan las pruebas, ofreciendo un precio con descuento. Para saber si los cupones aumentan las ventas, lea el texto.

manejo del distribuidor, los costos de compensación y el canje. Además, el canje fraudulento, esto es, pagar el valor nominal del cupón aunque el producto no se haya comprado, debe sumarse al costo del cupón. De acuerdo con la Coupon Information Corporation (Corporación para Información sobre Cupones), las empresas pagan reembolsos de cientos de millones de dólares al año como resultado de los fraudes con cupones. El reciente crecimiento en el fraude con cupones ha hecho que los comercializadores consideren añadirles hologramas y recursos visuales para ayudar a los cajeros a identificar los cupones válidos.<sup>56</sup>

**Ofertas** Las ofertas son reducciones del precio a corto plazo, que en general se usan para incrementar la prueba entre posibles clientes o tomar represalias contra las medidas adoptadas por un competidor. Por ejemplo, si un fabricante rival lanza una nueva mezcla para pastel, la empresa responde con una oferta de “dos paquetes por el precio de uno”. Esta reducción del precio a corto plazo acumula las existencias en las cocinas de los compradores de dichas mezclas y dificulta la introducción del competidor.

**Premios** El premio es una herramienta promocional que se usa a menudo con los consumidores; consiste en mercancía gratuita o con ahorros significativos sobre su precio de venta al menudeo. Este último tipo de premio se llama *de autoliquidación* porque el costo que se cobra al consumidor cubre el costo del artículo. McDonald's, por ejemplo, usó un premio gratuito en una sociedad promocional con 20th Century Fox durante el estreno de la película *Rio*. Los juguetes de colección que representaban a los personajes de la película se daban gratis con la compra de una Cajita Feliz. ¿Cuáles son los premios más populares? Según la Promotional Products Association International (Asociación Internacional de Productos Promocionales), los principales premios son ropa, bolígrafos, bolsas de compras, tazas, tarros y accesorios de escritorio. Al ofrecer un premio, las empresas alientan a los clientes a regresar con frecuencia o a usar más el producto. La investigación sugiere que los premios son atractivos para los consumidores propensos a tratos y para los buscadores de valor.<sup>57</sup>

**Concursos** La cuarta promoción de ventas en la figura 18-6 es el concurso; este consiste en que los consumidores aplican sus habilidades o pensamiento analítico o creativo para competir por un premio. Esta forma de promoción ha crecido a medida que las solicitudes de videos, fotos y ensayos pueden coincidir con la tendencia al contenido generado por los consumidores. Por ejemplo, PepsiCo patrocinó el concurso “Crash the Super Bowl”, que pedía a las personas crear su propio anuncio de 30 segundos acerca de Doritos y Pepsi MAX. Un panel de jueces seleccionó a los 10 finalistas de entre 5 600 concursantes y el público votó en línea por su favorito. El ganador salió al aire en el Super Bowl y cuando uno de los anuncios llegó al número 1 en el Super Bowl Ad Meter de *USA Today*, se le premió ¡con un bono de un millón de dólares! Si le gustan los concursos, puede entrar ahora a sitios web como [www.contests.about.com](http://www.contests.about.com).<sup>58</sup>

**Loterías** Las loterías son promociones de ventas que requieren que los participantes envíen algún tipo de acceso, pero son solo juegos de probabilidad que no requieren esfuerzo analítico o creativo alguno por parte del consumidor. Entre las loterías populares se encuentran “Dream Home Giveaway” de HGTV con más de 76 millones de accesos cada año, y Monopoly de MacDonald's, cuyo gran premio alcanza el millón de dólares.<sup>59</sup>

Ahora son populares dos variaciones de lotería. Primero están las loterías que ofrecen productos que los consumidores valoran como premios. Mars Chocolate, por ejemplo, creó una lotería en la que los consumidores envían un código UPC de los productos de M&M por una posibilidad de ganar uno de cinco automóviles Toyota. Coca-Cola tiene una lotería similar llamada “My Coke Rewards” que permite a los consumidores usar códigos que están



La lotería Monopoly de McDonald's ofrece un gran premio de un millón de dólares.

<sup>56</sup> “What is Coupon Fraud?”, The Coupon Information Corporation, <http://www.couponinformationcenter.com> (consultado el 20 de junio de 2011); Josh Elledge, “Coupon Fraud Hurts Us All”, *Grand Rapids Press*, 19 de abril de 2011, p. B1; Amy Johannes, “Flying the Coup”, *Promo*, 1 de julio de 2008, p. 28.

<sup>57</sup> Amy Johannes, “Premium Connections”, *Promo*, octubre de 2008, p. 34; Gerard P. Prendergast, Alex S. L. Tsang, Derek T. Y. Poon, *Journal of Advertising Research*, junio de 2008, p. 287.

<sup>58</sup> “Six Consumer-Created Doritos and Pepsi MAX Ads Crash the Super Bowl Advertising Stage, Now Compete for \$5 Million in Prizes”, *PR Newswire*, 6 de febrero de 2011; “User Content Offers a New Perspective”, *PR Week*, 23 de febrero de 2009, p. 21.

<sup>59</sup> Sarah Firshein, “HGTV Dream Home Winner Revealed!: Here's a Warm 'n' Fuzzy Story...”, *Curbed NY*, 11 de marzo de 2011; Charlotte McEleny, “Social Media and Mobile Boost Participation for McDonald's Monopoly”, *New Media Age Online*, 18 de abril de 2011.

La lotería de Crunch de Nestlé atrae a consumidores probables, mientras que el programa de lealtad de Southwest Airlines premia al viajero frecuente.

**Nestlé**

[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

**Southwest Airlines**

[www.southwest.com](http://www.southwest.com)



en las tapas de las botellas para entrar y ganar premios, o juntar puntos para canjearlos por regalos. Las segundas son loterías que ofrecen una “experiencia” como premio. Por ejemplo, una de las series de televisión más populares, *American Idol* y AT&T patrocinaron una lotería por una oportunidad de ganar un viaje doble al final de la temporada de *American Idol* en Los Ángeles. De forma similar, Coca-Cola y Celebrity Cruises crearon una lotería donde los consumidores entran para poder ganar un viaje a los Juegos Olímpicos. Las leyes federales, la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) y las legislaturas estatales aprobaron reglas que cubren loterías, concursos y juegos para regular la equidad, asegurar que la probabilidad de ganar se represente de forma honesta y garantizar que en realidad se entreguen los premios. Varias loterías reconocidas, creadas por Publishers Clearing House y *Reader's Digest*, pagaron multas y acordaron nuevas guías de loterías en respuesta al escrutinio de la regulación.<sup>60</sup>

**Muestras** Otra promoción de ventas a consumidores que se usa con frecuencia es la distribución de muestras, que consiste en ofrecer el producto gratis o a un precio muy reducido. A menudo se usan con nuevos productos, ya que las muestras ponen el artículo en manos de los consumidores. Por lo general, se da una prueba de cierto tamaño, más pequeña que el paquete normal. Si a los consumidores les gusta la muestra, se espera que recuerden y compren el producto. Cuando Mars cambió su Milky Way Dark a Milky Way Midnight, regaló más de un millón de muestras a los estudiantes universitarios en clubes nocturnos, varios cientos de universidades y lugares populares para vacacionar en primavera. La conciencia de marca de la barra de chocolate subió a 60%, la prueba del producto creció 166% y las ventas se incrementaron 25%. En general, las empresas invierten más de 2.3 mil millones de dólares en programas de muestras cada año.<sup>61</sup>

**Programas de lealtad** Los programas de lealtad constituyen una herramienta de promoción de ventas. Se usan para estimular y premiar las adquisiciones recurrentes al distinguir cada compra realizada por un consumidor y ofrecer una prima a medida que las compras se acumulan. Los programas de continuidad más populares en la actualidad son los programas de recompensas de las tarjetas de crédito. Más de 75% de las tarjetas ofrecen incentivos por usarlas. Citibank, por ejemplo, da puntos “Thank You” por usar sus tarjetas Citi de crédito o de débito. Los puntos pueden canjearse por libros, música, tarjetas de regalo, efectivo, viajes y premios especiales de tiempo limitado. Aerolíneas, minoristas, hoteles y tiendas de abarrotes también ofrecen populares programas de lealtad. Minoristas de especialidad como Toys

<sup>60</sup> “Mars Chocolate North America Launches 5 Characters, 5 Cars Promotion”, *Travel & Leisure Close-Up*, 20 de junio de 2011; “Buy a Large Coke at Carl’s Jr. and Win—Guaranteed; Guest can Win Big with my Coke Rewards Point and Food Prizes”, *Business Wire*, 27 de mayo de 2011; “Coca-Cola and Celebrity Cruises Beverage Package Sweepstakes”, sitio web de Celebrity Cruises, <http://pages.email.celebritycruises.com/SweepStakesMay/> (consultado el 21 de junio de 2011).

<sup>61</sup> Brian Quinton, “The Hands-on Experience”, *Promo*, octubre de 2008, p. 37; Larry Jaffee, “Try it”, *Promo*, 1 de septiembre de 2007, p. AR25; Lorin Cipolla, “Instant Gratification”, *Promo*, 1 de abril de 2004, p. 4; “Best Activity Generating Brand Awareness/Trial”, *Promo*, septiembre de 2001, p. 51; “Brand Handing”, *Promo’s 9th Annual Sourcebook*, 2002, p. 32.





Los exhibidores en el punto de venta ayudan a aumentar la atención de los clientes en una tienda.

‘J’ Us y Best Buy mejoraron sus programas de recompensas para añadir valor a sus ofertas y competir con mercancía de bajo costo. Ahora existen más de 2.1 mil millones de inscritos en programas de lealtad, lo que hace un promedio de 18 por cada hogar en Estados Unidos, que suma 48 mil millones de dólares de valor en puntos cada año.<sup>62</sup>

La tendencia en los programas de lealtad ahora es personalizar las recompensas y los beneficios para diferentes segmentos del programa. Este enfoque conduce a promociones que tienen por objetivo nuevos miembros con historiales únicos de compra o miembros que se autoseleccionaron en grupos con un estatus de “élite”. American Airlines, por ejemplo, ofreció puntos extra para nuevos miembros, 50% adicional en puntos de recompensa para miembros que vuelan en primera clase y beneficios especiales para los que se unen al American Airlines Admirals Club.<sup>63</sup>

**Exhibidores en el punto de venta** En el pasillo de una tienda, a menudo se encuentra una promoción de ventas llamada *exhibidor en punto de venta*. Estos exhibidores de productos adoptan la forma de avisos publicitarios, que contienen o muestran los artículos, y a menudo se localizan en áreas de mucho tránsito, cerca de la caja registradora o al final de un pasillo. En la imagen se muestra un exhibidor en punto de venta del programa anual de regreso a clases de Nabisco. El exhibidor está diseñado para maximizar la atención del consumidor hacia las cajas de almuerzo y bocadillos para después de clases, y proporcionar un lugar de almacenamiento de los productos. En la actualidad, los gastos anuales en las promociones de puntos de venta superan los 20.3 mil millones de dólares y se espera que se incrementen a medida que el punto de venta se integre a todas las formas de promoción.

Algunas investigaciones calculan que dos terceras partes de las decisiones de compra de los consumidores ocurren en la tienda. Esto significa que los fabricantes de productos comestibles necesitan llevar su mensaje hasta el consumidor cuando este se encuentra junto a su marca en el pasillo del supermercado, quizá con un exhibidor en el punto de venta. Son cada vez más los supermercados donde esto se puede realizar con señalización digital. Walmart, por ejemplo, reemplaza su cadena de televisión satelital dentro de la tienda con un sistema de protocolo de internet llamado Walmart Smart Network, que incluye pantallas de bienvenida, de categoría y “en los extremos de los pasillos”, que muestran productos nuevos, información acerca de las categorías de producto y marcas, respectivamente. La ventaja de estos métodos de promoción es que no dependen de la capacidad de los consumidores para recordar el mensaje durante largos periodos. Otras promociones dentro de la tienda, como quioscos interactivos, también son crecientemente populares.<sup>64</sup>

**Reembolsos** Otra promoción de ventas para los consumidores (figura 18-6) es el reembolso de efectivo, el cual ofrece la devolución de dinero con base en el comprobante de compra. Por ejemplo, recientemente, Apple ofreció 100 dólares de reembolso a los consumidores que compraron una computadora y una impresora Apple durante un periodo de promoción de tres meses. Cuando el reembolso se ofrece en artículos de menor precio, el tiempo y la molestia de enviar por correo un comprobante de compra para obtener el cheque de reembolso a menudo lleva a que muchos compradores jamás lo aprovechen. Sin embargo, hay menos probabilidades de que ocurra este “desperdicio” con usuarios frecuentes de las promociones de reembolso. Además, es más probable que los consumidores en línea saquen el mayor rendimiento a los reembolsos.<sup>65</sup>

**Colocación del producto** Una promoción al consumidor final, la **colocación del producto**, supone el uso de un producto comercial en una película, programa de televisión, video o en un comercial de otro producto. Fue la colocación de Reese’s Pieces de Hershey’s, por parte de Steven Spielberg, en *E.T.*, lo que despertó mucho interés en la golosina. De manera

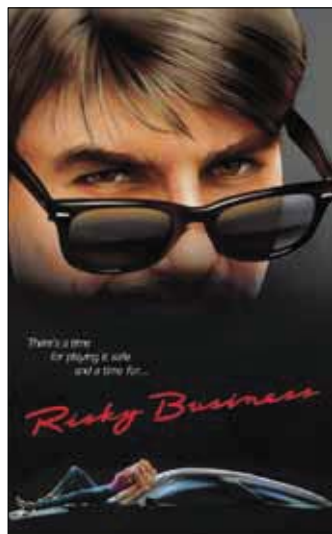
<sup>62</sup> Kelly Hlavinka y Jim Sullivan, *The Billion Member March: The 2011 Colloquy Loyalty Census*, LoyaltyOne Colloquy, <http://www.colloquy.com/files/2011.COLLOQUY-Census-Talk-White-Paper.pdf>, 2011; Kara McGuire, “Retailers Work to Make Shopping its Own Reward”, *Star Tribune*, 19 de diciembre de 2010, p. 1A; “Loyalty Rewards Membership on the Rise”, *Brandweek.com*, 17 de abril de 2009.

<sup>63</sup> David Rosen, “Exclusively Yours”, *Promo*, 1 de febrero de 2009, p. 12.

<sup>64</sup> Sitio web de Walmart Smart Network, <http://www.walmartmartnetwork.com/default.aspx> (consultado el 21 de junio de 2011); Amy Johannes, “Watching the Carts”, *Promo*, octubre de 2008, p. 36.

<sup>65</sup> “The Case for Rebates”, *Chief Marketer*, 1 de julio de 2011; Marvin A. Jolson, Joshua L. Wiener y Richard B. Rosecky, “Correlates of Rebate Proneness”, *Journal of Advertising Research*, febrero-marzo de 1987, pp. 33-43.





Hoy en día, la colocación del producto puede tomar muchas formas. ¿Conoce estos ejemplos?



similar, cuando Tom Cruise usó los anteojos para sol Bausch and Lomb Ray-Ban en *Risky Business* y Aviator en *Top Gun*, las ventas se dispararon de 100 mil pares a siete millones en cinco años.

Después de *Toy Story*, las ventas de Etch-a-Sketch aumentaron 4 500% y las de Mr. Potato Head (señor Cabeza de Papa), 800%.

Más recientemente, quizá recuerde haber visto Delta Airlines, Adidas y Smart Water en *The Hangover Part II*; Dr Pepper, Facebook y *USA Today* en *Thor*; y Apple, Google y Prius en *Little Fockers*. La colocación de producto también aumentó en programas de televisión. *American Idol* encabeza la lista con apariciones de productos de Coca-Cola, Ford y AT&T, seguido por *Celebrity Apprentice* y *The Biggest Loser*. Por lo general, las empresas están ansiosas por exponer sus productos y las investigaciones señalan que la colocación de productos puede añadir autenticidad a la película o programa. Por lo general, los productores reciben tarifas a cambio de la exposición. Por ejemplo, la última película de James Bond ganó 45 millones de dólares en ingresos por colocación de producto. Las quejas de que la colocación de producto ya era excesiva condujo a la Federal Communications Commission a iniciar el desarrollo de guías para la colocación de producto en televisión, mientras que el gobierno británico aprobó recientemente una ley que permite la colocación de producto, si se muestra el logotipo de una “P” en negro antes y después del programa.<sup>66</sup>

Pueden aparecer nuevas formas de colocación de producto para integrarse en un programa. Tina Fey y Alec Baldwin analizan Verizon durante un episodio de *30 Rock*, por ejemplo. De forma similar, un episodio de *Modern Family* incluye una escena dentro de una tienda de Apple. En ocasiones, la colocación digital del producto ocurre después de que se filmó un programa.

Una variante de ese tipo de promoción, al cual se denomina *reverse product placement* (revertir la colocación del producto), lleva personajes ficticios al mercado. Los Every Flavor Beans de Bertie Bott, por ejemplo, comenzaron como una marca imaginaria en los libros de Harry Potter. Asimismo, la película *Forrest Gump* llevó a la creación de la cadena de restaurantes Bubba Gump Shrimp Company.<sup>67</sup>

## Promociones de ventas orientadas al comercio

Las **promociones de ventas orientadas al comercio**, o *promociones al comercio*, son herramientas de ventas que se usan para apoyar la publicidad y ventas personales de una empresa dirigidas a mayoristas, minoristas o distribuidores. Algunas de las promociones de ventas que acabamos de ver se usan para este propósito, pero hay otros tres enfoques comunes dirigidos solo a estos intermediarios: 1) compensaciones y descuentos, 2) publicidad cooperativa y 3) capacitación de la fuerza de ventas de los distribuidores.

**Compensaciones y descuentos** Las promociones al comercio a menudo se centran en mantener o aumentar los niveles de los inventarios en el canal de distribución. Un método

<sup>66</sup>“Bond 23 Earns \$45 Million as Product Placement Revenue”, *Indiantelelevision.com*, 6 de mayo de 2011; “FCC Examines Product Placement Rules”, *Marketing News*, 15 de julio de 2008, p. 8; Josh Halliday, “Product Placement: P Logo Stands for Puzzled Public”, *Guardian Unlimited*, 20 de junio de 2011; Kate Ward, “American Idol’ Product Placement: Does it Distract from the Show?”, [www.popwatch.com](http://www.popwatch.com), 19 de abril de 2011; sitio web de Brandchannel.com, [http://www.brandchannel.com/brandcameo\\_films.asp?movie\\_year=2011#movie-list](http://www.brandchannel.com/brandcameo_films.asp?movie_year=2011#movie-list) (consultado el 21 de junio de 2011); Ecaterina V. Karniouchina, Can Uslay y Grigori Erenburg, “Do Marketing Media Have Life Cycles? The Case of Product Placement in Movies”, *Journal of Marketing*, mayo de 2011, pp. 27-49.

<sup>67</sup>“Product Placements Don’t Derail Nom Hopes”, *Daily Variety*, 1 de junio de 2011, p. A8; Andrew Hamp, “Why Viewers and Marketers are Loving ‘Modern Family’”, *Advertising Age*, 18 de abril de 2011, p. 4; “Sky and Discovery Launch Digital Product Placement”, *Broadcast*, 17 de mayo de 2011; Amy Johannes, “Simpson Mania”, *Promo*, 1 de noviembre de 2008, p. 8.

eficaz para estimular esas mayores compras por parte de los intermediarios es el uso de las compensaciones y descuentos. Sin embargo, el abuso de estas “reducciones de precio” puede llevar a los minoristas a modificar sus pautas de colocación de pedidos ante la expectativa de dichos ofrecimientos. Aunque hay muchas variaciones que los fabricantes pueden usar con descuentos y compensaciones, tres métodos comunes incluyen la compensación por mercancía, el descuento por caja y el descuento financiero.<sup>68</sup>

La *compensación por mercancía* es un reembolso para el minorista por su apoyo extra en la tienda o presentación especial de la marca. Los contratos de desempeño entre el fabricante y el comerciante por lo general especifican la actividad que se desempeñará, como una fotografía del producto en un periódico con un cupón válido solo en una tienda. Entonces, la compensación por mercancía consta de una deducción porcentual del precio de lista de una caja ordenada durante el periodo promocional. El fabricante no paga las compensaciones sino hasta que vea un comprobante del desempeño (como una copia del anuncio colocado por el comerciante minorista en el periódico local).

Una segunda promoción al comercio común, el *descuento por caja*, es una deducción por cada caja solicitada durante un periodo específico. Estos descuentos por lo general se deducen de la factura. Una variación del descuento por cajas es el método de “productos gratis”, en el que los comerciantes minoristas reciben cierta cantidad gratuita del producto con base en la cantidad ordenada, como una caja gratis por cada 10 pedidas.<sup>69</sup>

La última promoción al comercio, el *descuento financiero*, implica pagar a los minoristas los costos de financiamiento o pérdidas financieras relacionadas con promociones de ventas a los consumidores. Esta promoción orientada al comercio se usa de manera ordinaria y tiene sus variaciones. Un tipo es el programa de protección de existencias en piso: los fabricantes dan a los minoristas un precio de descuento por caja de acuerdo con los productos que tienen en su almacén, lo cual evita que las existencias en anaqueles se agoten durante el periodo promocional. También son comunes las compensaciones por flete, que compensan a los minoristas que transportan pedidos desde el almacén del fabricante.

**Publicidad cooperativa** Los distribuidores minoristas suelen desempeñar la importante función de promover los productos de los fabricantes a escala local. Una actividad común de promoción de ventas es estimular tanto una mejor calidad como una mayor cantidad en los esfuerzos locales de publicidad de los minoristas mediante la **publicidad cooperativa**. Mediante estos programas, el fabricante paga un porcentaje de los gastos de publicidad local del minorista por anunciar sus productos.

Por lo general, el fabricante paga un porcentaje, a menudo 50%, del costo de la publicidad hasta cierto límite en dólares, que se basa en el monto de las compras que realiza el minorista de los productos del fabricante. Además de pagar la publicidad, este suele proporcionar al minorista una selección de diferentes ejecuciones del anuncio, en ocasiones adecuadas para varios medios. El fabricante puede proporcionar, por ejemplo, diversos diseños de impresos, así como algunos anuncios para transmisión que el minorista puede adaptar y usar.<sup>70</sup>

**Capacitación de la fuerza de ventas de los distribuidores** Una de las muchas funciones que los intermediarios desempeñan es el contacto con los consumidores y la venta a nombre de los productores que representan. Tanto los comerciantes minoristas como los mayoristas emplean y administran a su propio personal de ventas. El éxito de un fabricante a menudo depende de la capacidad de la fuerza de ventas del revendedor que representa sus productos.

Así, al fabricante le conviene ayudar en la capacitación de la fuerza de ventas del revendedor, en la que se incluye la producción de manuales y folletos. Debido a que esta suele ser menos sofisticada y versada en los productos de lo que le gustaría al fabricante, la capacitación puede incrementar su desempeño de ventas. Otras actividades incluyen reuniones de ventas nacionales patrocinadas por el fabricante y visitas de campo al establecimiento del distribuidor para informar y motivar a los vendedores a expender los productos. Los fabricantes también crean programas de incentivos y reconocimientos para estimular a los vendedores del distribuidor a ofrecer sus productos.

<sup>68</sup> Este análisis se extrajo particularmente de John A. Quelch, *Trade Promotions by Grocery Manufacturers: A Management Perspective* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, agosto de 1982).

<sup>69</sup> Michael Chevalier y Ronald C. Curhan, “Retail Promotions as a Function of Trade Promotions: A Descriptive Analysis”, *Sloan Management Review* 18, otoño de 1976, pp. 19-32.

<sup>70</sup> G. A. Marken, “Firms can Maintain Control over Creative Co-op Programs”, *Marketing News*, 28 de septiembre de 1992, pp. 7, 9.

10. ¿Qué diferencia hay entre un cupón y una oferta?
11. ¿Qué herramienta promocional de ventas es más común para los productos nuevos?
12. ¿Qué promoción orientada al comercio se usa en forma continua?

## RELACIONES PÚBLICAS

OA5

Como se observó en el capítulo 17, las relaciones públicas son una forma de administración de la comunicación que trata de influir en la imagen de una organización, así como en sus productos y servicios. Los esfuerzos de relaciones públicas pueden utilizar una variedad de herramientas y orientarlas a muchas audiencias. Aunque el personal de relaciones públicas por lo general se centra en comunicar los aspectos positivos del negocio, también puede ocuparse de minimizar el efecto negativo de un problema o crisis. Por ejemplo, Toyota, BP y Goldman Sachs enfrentaron una importante publicidad negativa por ser los principales actores en el peor derrame de petróleo en la historia de Estados Unidos y por cargos de fraude de valores, respectivamente.<sup>71</sup> La herramienta de relaciones públicas que más se usa es la publicidad.

### Herramientas de propaganda

Al desarrollar una campaña de relaciones públicas, varios métodos para obtener una presentación impersonal de una organización, un bien o un servicio sin costo directo —**herramientas de propaganda**— están disponibles para el director de relaciones públicas. Muchas empresas emplean con asiduidad el *boletín de prensa*, que consiste en un anuncio relativo a los cambios en la empresa o en la línea de productos. El objetivo de un boletín de prensa es informar a un periódico, estación de radio u otro medio de una idea para un artículo.

La segunda herramienta de propaganda común es la *conferencia de prensa*. Se invita a los representantes de los medios a una reunión informativa y se envía por anticipado materiales relativos al contenido. A menudo se usa esta herramienta cuando se introducen nuevos productos o cuando se hacen cambios significativos en la estructura corporativa y de liderazgo.

Las organizaciones no lucrativas dependen mucho de los anuncios de servicio público (PSA, siglas de *public service announcements*) que son espacios gratuitos o tiempo donado por los medios. Por ejemplo, el acta constitutiva de la Cruz Roja estadounidense prohíbe anunciarse en los canales locales (canales de paga), así que para solicitar donaciones de sangre los canales suelen depender de los PSA (canales abiertos) en radio o televisión para anunciar sus necesidades.

Por último, muchas personalidades que hoy gozan de notoriedad se usan como herramientas de propaganda para crearles visibilidad a sus empresas, productos y a ellos mismos. Richard Branson utiliza la visibilidad para promover el Virgin Group; Gwyneth Paltrow la usa para promover sus películas; y los senadores de Estados Unidos, para promoverse a ellos mismos como candidatos políticos. Estas campañas de publicidad se coordinan con nuevos lanzamientos, conferencias, publicidad, donaciones a beneficencia, actividades de voluntariado, patrocinios y otras actividades que puedan tener un impacto en las percepciones públicas.<sup>72</sup>

Gwyneth Paltrow  
recibe publicidad para  
sus películas al visitar  
programas como *Late  
Night con Jimmy Fallon*.



## INCREMENTO DEL VALOR DE LA PROMOCIÓN

Los clientes actuales tratan de obtener valor de las empresas que ofrecen productos de vanguardia, transacciones sin molestias a precios competitivos e intimidad con los clientes.<sup>73</sup> Las

<sup>71</sup> Peter S. Goodman, "From Crises, a Handbook on Lost Love and Publicity: Missteps by Toyota, BP, and Goldman Show Trust is Tough to Win Back", *The International Herald Tribune*, 23 de agosto de 2010, p. 1.

<sup>72</sup> Irving Rein, Philip Kotler y Martin Stoller, *High Visibility* (Nueva York: Dodd, Mead, 1987); Steven Colford, "Ross Perot: A Winner after All", *Advertising Age*, 21 de diciembre de 1992, pp. 4, 18.

<sup>73</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993, pp. 84-93.

prácticas de promoción han cambiado de manera radical para mejorar las transacciones e incrementar la intimidad con los clientes por medio de: 1) énfasis en las relaciones de largo plazo y 2) aumentos en la autorregulación.

## **Establecimiento de relaciones de largo plazo con la promoción**

Muchos cambios en las técnicas promocionales han sido impulsados por el interés de los comercializadores en establecer relaciones de largo plazo con sus clientes. Las promociones contribuyen a crear lealtad a la marca y a la tienda cuando se mejora su capacidad de enfocarse en las preferencias individuales y atraer a los clientes mediante una comunicación valiosa y entretenida. Los nuevos medios sociales y móviles proporcionan oportunidades inmediatas para las actividades de promoción personalizadas. Además, los desarrollos tecnológicos ayudan a los medios tradicionales, como televisión y radio, a enfocarse en las preferencias individuales a través de servicios como TiVo y radio satelital SiriusXM.

Aunque el futuro ofrece una extraordinaria promesa para la personalización de la promoción, la industria necesitará administrar y balancear las preocupaciones de los clientes sobre la privacidad conforme esta avanza.

Los cambios que contribuyen a interesar a los consumidores también han sido numerosos. Los profesionales de marketing han intentado utilizar tecnologías interactivas e integrar nuevos medios y tecnologías al proceso creativo global. Las agencias de publicidad cada vez integran más las relaciones públicas, marketing directo, publicidad y promoción en campañas exhaustivas. En realidad, algunos expertos pronostican que las agencias de publicidad pronto se convertirán en “empresas de consultoría en comunicaciones”. Además, los públicos, con frecuencia más diversos y globales, necesitan enfoques multimedia y técnicas de sensibilidad de comunicación que atraigan a grupos diversos.<sup>74</sup> Sobre todo, las empresas esperan que estos cambios establezcan relaciones de largo plazo con los clientes, destacando una vida entera de compras en vez de una sola transacción.

## **Autorregulación**

Por desgracia, con el paso de los años muchos consumidores han sido inducidos al error, incluso engañados, por algunas promociones. Los ejemplos incluyen los sorteos que no otorgan los premios, ofertas de reembolsos que representaron muchas molestias y anuncios cuyas promesas eran fantásticas hasta que el comprador leía los detalles en la letra chiquita. En uno de los peores escándalos en la historia de la promoción, McDonald's cooperó en una investigación de la FBI sobre la empresa responsable de sus sorteos, porque se sospechaba que el director de seguridad de la agencia de promoción robaba las piezas ganadoras de los juegos.<sup>75</sup>

Las promociones dirigidas a grupos especiales, como niños y ancianos, también plantean preocupaciones éticas. Por ejemplo, dar muestras gratis a niños en escuelas primarias, o relacionar líneas de productos con programas de televisión y películas, ha suscitado cuestionamientos acerca de la necesidad de imponer límites a las promociones.<sup>76</sup> Aunque la Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio) proporciona algunos lineamientos para proteger de las promociones engañosas a los consumidores y a grupos especiales, algunos observadores creen que se necesita más regulación gubernamental.

Depender de la regulación formal por parte de los gobiernos federal, estatal y local en todas las prácticas de promoción sería muy costoso. Como resultado, hay esfuerzos crecientes de agencias de publicidad, asociaciones especializadas y organizaciones de marketing para implantar la *autorregulación*.<sup>77</sup> Al imponer normas que reflejen los valores de la sociedad a sus actividades de promoción, los profesionales de marketing pueden 1) facilitar el desarrollo de nuevos métodos de promoción, 2) minimizar las limitaciones de la regulación y 3) ayudar a los consumidores a adquirir confianza en los esfuerzos de comunicación empleados para influir en sus compras. A medida que las organizaciones se esfuerzan por lograr una autorregulación eficaz, los ejecutivos de marketing necesitarán adoptar criterios éticos sólidos respecto al uso de las prácticas promocionales existentes y nuevas.

<sup>74</sup> Gerry Khermouch y Tom Lowry, “The Future of Advertising”, *BusinessWeek*, 26 de marzo de 2001, p. 139; “Outlook 2001: Advertising”, *Marketing News*, 1 de enero de 2001, p. 10.

<sup>75</sup> Betsy Spethmann, “McFallout”, *Promo*, octubre de 2001, pp. 31-38.

<sup>76</sup> “Kid Stuff”, *Promo*, enero de 1991, pp. 25, 42; Steven W. Colford, “Fine-Tuning Kids’ TV”, *Advertising Age*, 11 de febrero de 1991, p. 35; Kate Fitzgerald, “Toys Star-Struck for Movie Tie-Ins”, *Advertising Age*, 18 de febrero de 1991, pp. 3, 45.

<sup>77</sup> Herbert J. Rotfeld, Avery M. Abernathy y Patrick R. Parsons, “Self-Regulation and Television Advertising”, *Journal of Advertising* 19, núm. 4, 1990, pp. 18-26.



13. ¿Qué es un boletín de prensa?  
14. ¿Qué diferencia hay entre regulación gubernamental y autorregulación?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Explique las diferencias entre publicidad de producto y publicidad institucional, y las variantes dentro de cada tipo.*

La publicidad de producto se centra en vender un bien o servicio y adopta tres formas: los anuncios exploratorios le dicen a las personas qué es un producto, qué puede hacer y dónde puede encontrarse; los anuncios competitivos convencen al mercado meta para que escoja la marca de la empresa y no la de un competidor; y un anuncio recordatorio refuerza el conocimiento previo de un producto. Se utilizan los anuncios institucionales para construir el reconocimiento o una imagen para una organización. Comprenden los anuncios de defensa que explican la posición de la empresa sobre un tema y los anuncios exploratorios, competitivos y recordatorios, que son semejantes a los anuncios de producto, pero que se centran en la institución.

**OA2** *Describe los pasos que se utilizan para desarrollar, ejecutar y evaluar un programa de publicidad.*

El proceso de toma de decisiones de promoción puede aplicarse a cada uno de los elementos promocionales. Entre los pasos para desarrollar un programa de publicidad están la identificación del público objetivo, la especificación de los objetivos de publicidad, el establecimiento del presupuesto de publicidad, el diseño del anuncio, la creación del mensaje, la selección del medio y la programación de la publicidad. Para la ejecución del programa se necesitan pruebas anticipadas y para evaluar el programa se requieren pruebas posteriores.

**OA3** *Explique las ventajas y desventajas de los medios publicitarios alternos.*

La publicidad por televisión llega a públicos grandes y utiliza imagen, letra impresa, sonido y movimiento; sus desventajas, sin embargo, son su alto costo y duración limitada. La publicidad por radio es barata y puede colocarse con rapidez; pero no tiene elementos visuales y es perecedera. La que se hace en revistas puede llegar a públicos específicos y transmitir información compleja, pero se necesita mucho tiempo para colocar el anuncio y es más o menos costosa. Los periódicos proporcionan una cobertura excelente de los mercados locales y los anuncios pueden modificarse con rapidez, pero tienen una vida corta y una calidad de color deficiente.

La publicidad en las páginas amarillas tiene un periodo de uso prolongado y está disponible las 24 horas del día; no obstante, sus desventajas son que hay una proliferación de directorios y no es posible actualizarlos con frecuencia. La publicidad en internet puede ser interactiva, pero su eficacia es difícil de medir. La publicidad en exteriores permite exposiciones repetidas, pero su mensaje debe ser muy corto y sencillo. El correo directo puede dirigirse a públicos muy selectos, aunque su costo por contacto es gravoso.

**OA4** *Analice las fortalezas y debilidades de las promociones de ventas orientadas al consumidor y al comercio.*

Los cupones fomentan el apoyo del vendedor minorista, pero pueden retrasar las compras del consumidor. Las ofertas reducen el riesgo que este enfrenta, pero también el valor percibido. Los premios ofrecen a los consumidores mercancía adicional que desean, aunque es posible que compren solo por el premio. Los concursos crean participación, pero requieren pensamiento creativo. Los sorteos alientan las compras repetidas, pero las ventas caen una vez que se llevan a cabo. Las muestras fomentan la prueba del producto, pero son costosas. Los programas de lealtad ayudan a crear lealtad, pero son costosos de realizar. Los exhibidores dan visibilidad, pero son difíciles de colocar en el espacio del detallista. Los reembolsos estimulan la demanda, pero es fácil imitarlos. La colocación de productos da un mensaje positivo en una ubicación no comercial, pero es difícil de controlar. Las promociones orientadas al comercio incluyen a) compensaciones y descuentos, que aumentan las compras, pero pueden modificar los patrones de solicitud de producto de los vendedores minoristas, b) la publicidad cooperativa, que alienta la publicidad local, y c) la capacitación de la fuerza de ventas, que ayuda a aumentar estas, proporcionándole a los vendedores información de productos y habilidades de venta.

**OA5** *Reconozca las relaciones públicas como una forma importante de comunicación.*

Por lo general, las actividades de relaciones públicas se centran en comunicar un aspecto positivo del negocio. Una herramienta de relaciones públicas que se utiliza con frecuencia es la propaganda. Entre las herramientas de esta última se cuentan los comunicados y las conferencias de prensa. A menudo, las organizaciones no lucrativas utilizan los anuncios de servicio público.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**agencia de servicio completo** p. 494  
**agencias de servicios limitados** p. 494  
**agencias internas** p. 494  
**alcance** p. 484  
**anuncios de productos** p. 476  
**anuncios institucionales** p. 477  
**colocación del producto** p. 500  
**costo por millar** p. 484

**frecuencia** p. 484  
**herramientas de propaganda** p. 503  
**informales** p. 487  
**promociones de ventas orientadas al comercio** p. 501  
**promociones de ventas orientadas al consumidor** p. 496  
**pruebas posteriores** p. 495

**pruebas previas** p. 493  
**publicidad** p. 476  
**publicidad cooperativa** p. 502  
**puntos brutos de rating** p. 484  
**rating** p. 484

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 ¿En qué difiere la publicidad competitiva de productos de la publicidad competitiva institucional?
- 2 Suponga que usted es el gerente de publicidad de una nueva línea de fragancias para niños. ¿Qué tipo de medios usaría para este nuevo producto?
- 3 Hace poco, usted fue promovido al puesto de director de publicidad de Timkin Tool Company. En su primera reunión con el señor Timkin, le dice: “¡La publicidad es un desperdicio! Nos hemos estado anunciando desde hace seis meses y las ventas no han aumentado. Dígame por qué debemos continuar”. Dele su respuesta al señor Timkin.
- 4 Una compañía de seguros importante ha decidido sustituir una fuerte apelación al miedo por un enfoque humorístico. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de dicho cambio en la estrategia del mensaje?
- 5 Algunos anunciantes del país han descubierto que su publicidad puede tener un mejor resultado si publican una gran cantidad de anuncios durante un periodo y luego suspenden por completo sus anuncios durante otro lapso. ¿Por qué un calendario escalonado como este puede ser más eficaz que uno continuo?
- 6 ¿Qué medio tiene el menor costo por millar?

Medio	Costo	Audiencia
Programa de televisión	\$5 000	25 000
Revista	2 200	6 000
Periódico	4 800	7 200
Radio FM	420	1 600

- 7 Cada año, los gerentes de Bausch and Lomb evalúan las numerosas opciones de medios publicitarios que tienen a su disposición cuando elaboran su programa de publicidad de lentes de contacto. ¿Qué ventajas y desventajas de cada opción deben considerar? ¿Qué medios les recomendaría usted?
- 8 ¿Cuáles son dos ventajas y dos desventajas de las pruebas posteriores a los anuncios descritas en este capítulo?
- 9 Federated Banks está interesada en promociones de ventas orientadas al consumidor que estimulen a los ciudadanos mayores a aceptar que les depositen directamente en el banco sus cheques del Seguro Social. Evalúe las opciones de promoción de ventas y recomiende al banco dos de ellas.
- 10 ¿Cómo pueden usar las relaciones públicas Firestone y Ford después de las investigaciones de quejas sobre las fallas en los neumáticos?
- 11 Describa un lineamiento de autorregulación que usted crea que mejoraría el valor de a) una forma existente de promoción y b) una nueva práctica promocional.

### Creación de su plan de marketing

Para aumentar su estrategia de promoción del capítulo 17:

- 1 Utilice la figura 18-3 a fin de seleccionar el medio publicitario que usted incluirá en su plan al examinar la manera en la que las combinaciones de medios pueden complementarse (por ejemplo, televisión e internet, radio y páginas amarillas).

- 2 Utilice la figura 18-6 para seleccionar sus actividades de promoción de ventas orientadas al consumidor.
- 3 Especifique qué promociones de ventas orientadas al comercio y qué actividades de relaciones públicas utilizará usted.

### Caso en video 18 Google Inc.: los anuncios correctos en el momento preciso\*

#### QR 18-5 Google Video Case



“Así que lo que hicimos, en esencia, fue decir que la publicidad debería resultar tan útil al consumidor como los resultados de búsqueda orgánicos; no queremos que las personas solo compren publicidad y puedan mostrar un anuncio si este es irrelevante para la necesidad del consumidor”, dice Richard Holden, director de administración de pro-

ductos en Google. Con el fin de lograrlo, la compañía desarrolló un modelo “Quality Score” para predecir cuán eficiente será un anuncio. El modelo usa muchos factores como proporciones de clics, historial del anunciante y desempeño de la palabra clave para desarrollar una puntuación para cada anuncio. “Esencialmente, lo que tratamos de hacer es predecir el futuro, antes de mostrar realmente el anuncio, y saber cómo reaccionará un consumidor ante él; nuestro interés está en mostrar menos anuncios,

\*Google Inc.: Steven Hartley escribió este caso. Fuentes: “Mobile Cellular Subscriptions: 2000-2010”, International Telecommunication Union (consultado el 15 de octubre de 2011), <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>; Jessica E. Vascellaro, “Google Decides to Find its Creative Side”, *The Wall Street Journal*, 7 de octubre de 2009; Robert D. Hof, “Google’s New Ad Weapon”, *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, p. 52; Maria Bartiromo, “Eric Schmidt on Where Google is Headed”, *BusinessWeek*, 17 de agosto de 2009, p. 11; “Why Microsoft-Yahoo Deal Could be Good for Google”, *Advertising Age*, 10 de agosto de 2009, p. 10; Peter Burrow, “Apple and Google: Another

Step Apart”, *BusinessWeek*, 17 de agosto de 2009, p. 24; Jeff Jarvis, “How the Google Model Could Help”, *BusinessWeek*, 9 de febrero de 2009, p. 32; Abbey Klaasen, “Google Says Print Ads Isn’t the Answer for Newspapers”, *Advertising Age*, 26 de enero de 2009, p. 17; Matthew Creamer, “Recession doesn’t Dent Total Value of Top 100 Brands”, *Advertising Age*, 27 de abril de 2009; “The 500 Largest U.S. Corporations”, *Fortune*, 4 de mayo de 2009, F-1; “ComScore Releases August 2009 U.S. Search Engine Rankings”, [www.comscore.com](http://www.comscore.com), 10 de octubre de 2009; entrevistas con personal de Google; información contenida en el sitio web de Google, ([www.google.com](http://www.google.com)).

no más; solo los anuncios correctos en el momento preciso”, continúa Holden. El modelo de publicidad de Google revolucionó la industria de la publicidad ¡y continúa mejorando cada día!

## LA EMPRESA

Google comenzó en 1996 como un proyecto de investigación para los estudiantes de ciencias de la computación Larry Page y Sergey Brin. Ellos comenzaron con una idea sencilla: que un motor de búsqueda basado en las relaciones entre sitios web proporcionara una mejor clasificación que uno basado solo en el número de veces que un término clave aparece en un sitio web. El éxito de su modelo condujo a un rápido crecimiento y los fundadores movieron la empresa de su dormitorio a la cochera de un amigo, a unas oficinas en Palo Alto, California, y, finalmente, a su ubicación actual, conocida como Googleplex en Mountain View, California. En 2000, Google comenzó a vender publicidad como un medio para generar ingresos. Su modelo de publicidad permitía a los anunciantes ofrecer palabras de búsqueda y pagar por cada “clic” que diera un usuario en el buscador. Se requería que los anuncios fueran sencillos y de texto, de manera que las páginas resultantes de la búsqueda no se amontonaran y el tiempo de búsqueda fuera lo más rápido posible.

El primer buscador de Page y Brin se llamó “Back-Rub” porque su técnica se basaba en relaciones o en enlaces inversos entre las páginas web. Sin embargo, el nombre cambió rápidamente. El nombre “Google” es la palabra “googol” mal escrita y que se refiere a un término matemático para un 1 seguido por 100 ceros. Page y Brin usaron el nombre en el dominio original, [www.google.stanford.edu](http://www.google.stanford.edu), para reflejar su interés en la organización de una cantidad inmensa de información disponible en la red. El nombre del dominio, por supuesto, se convirtió en [www.google.com](http://www.google.com) y, finalmente, el diccionario Webster’s añadió el verbo “google” con la definición “usar el buscador Google para obtener información de internet”. El nombre se hizo tan familiar que *Advertising Age* recientemente señaló que Google es “¡la marca más poderosa del mundo!”

Actualmente, Google recibe varios cientos de millones de consultas cada día conforme continúa con su misión: “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. La empresa genera más de 21 mil millones de dólares en ingresos anuales y tiene más de 20 mil empleados.

Conforme Google crecía, desarrolló 10 directrices que representan la filosofía corporativa:

1. Enfoque en el usuario y todo lo demás viene después.
2. Es mejor hacer una sola cosa bien, realmente bien.
3. Rápido es mejor que lento.
4. La democracia en la red funciona.
5. No necesita estar en su escritorio para necesitar una respuesta.
6. Puede ganar dinero sin hacer nada malo.
7. Siempre hay más información allá afuera.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
9. Puede ser serio sin un traje.
10. Lo grandioso simplemente no es suficiente.

Con el uso de estas directrices, Google lucha por mejorar continuamente su motor de búsqueda. “El buscador perfecto”, explica el cofundador de Google, Larry Page, “entendería exactamente lo que usted quiere decir y le daría exactamente lo que necesita”.

## PUBLICIDAD EN LÍNEA

Google genera ingresos al ofrecer oportunidades de publicidad en línea, junto a los resultados de búsqueda o en sitios web específicos. La empresa siempre distingue los anuncios de los resultados de búsqueda o del contenido de una página web y nunca vende colocación en los resultados de búsqueda. Con este enfoque, Google se asegura de que los visitantes del sitio Google sepan cuando alguien pagó para poner un mensaje enfrente de ellos. La ventaja de la publicidad en línea es que es cuantificable y permite una evaluación inmediata de su efectividad. Como explica Gopi Kallayil, administrador de marketing de producto: “existe un alto grado de cuantificación y posibilidad de rastreo que puede obtenerse mediante la publicidad en línea”. Además, señala, “con la publicidad en línea usted de hecho puede rastrear el valor de cada dólar que gasta, entender a qué consumidor en particular alcanzó

el anuncio y qué es lo que este hizo después de recibir el mensaje publicitario”.

El mercado de publicidad en línea creció desde su enfoque inicial de simples anuncios de texto a un conjunto más grande de opciones. Existen cinco categorías clave de publicidad en línea:

- Búsqueda: 47%
- Demostración: 35%
- Clasificada: 10%
- Por referencia: 7%
- Correo electrónico: 1%

Google es el proveedor dominante de búsquedas en línea y recibe más de 60% de los ingresos de publicidad de búsqueda. Sin embargo, la categoría de publicidad con el mayor crecimiento es la publicidad de exposición donde Yahoo! y Microsoft son los proveedores establecidos. Google cree que existe una oportunidad para aumentar sus ventas de publicidad de exposición al convertir los anuncios en información útil en lugar de desorden visual. Según el cofundador de Google, Sergey Brin, “es como buscar y relacionar a las personas con la información que quieren. Solo que resulta ser promocional”.

Varias mejoras en las herramientas de tecnología y de práctica de negocios contribuyeron al éxito de Google. Primero, desarrolló su algoritmo patentado PageRank™, que evalúa toda la estructura de enlace de la red y usa la estructura de enlaces para determinar qué páginas son las más importantes. Después, el proceso usa un análisis de correspondencia de hipertexto para determinar qué páginas son relevantes para una búsqueda específica. Una combinación de la importancia y la relevancia de las páginas web proporcionan los resultados de la búsqueda... en tan solo una fracción de segundo. En segundo término, Google desarrolló dos herramientas de prácticas de negocios (AdWords y AdSense) para ayudar 1) a los anunciantes a crear anuncios y 2) a los proveedores de contenido a generar ingresos publicitarios. Ambas herramientas se convirtieron en elementos esenciales del modelo de publicidad de Google.

### AdWords

Para ayudar a los anunciantes a colocar anuncios en sus resultados de búsqueda, Google desarrolló una herramienta en línea llamada AdWords. Los anunciantes pueden usarla para crear el texto de un anuncio, seleccionar palabras clave para el objetivo y manejar su cuenta. El proceso permite a los anunciantes llegar a sus audiencias objetivo. Frederick Vallaey, defensor de AdWords, explica: “Una de mis cosas favoritas acerca de AdWords es el hecho de



que de verdad ayuda a encontrar al consumidor correcto en el momento preciso y le muestra el mensaje correcto. Con AdWords, puede enfocar su mercado de forma muy específica porque lo pone como objetivo en el momento en el que lleva a cabo una búsqueda en Google. En ese momento le dieron una palabra clave, y usted sabe con exactitud lo que ellos buscan y aquí está su oportunidad, como comercializador, de darles la respuesta exacta a lo que le dijeron que necesitan encontrar”. Google se dio cuenta de que los anuncios de texto que son relevantes para la persona que los lee tienen una respuesta mayor (“proporción de clics”) que los anuncios que no están enfocados.

AdWords también es fácil de usar para cualquier anunciante. Negocios grandes y pequeños solo tienen que abrir una cuenta con una tarjeta de crédito y sus anuncios aparecen en minutos. “Cuando AdWords dio a conocer su producto de autoservicio, en verdad fue una de las primeras veces en las que fue muy fácil para un negocio pequeño colocar su anuncio en un buscador de internet y competir en el campo de juego en el ámbito de empresas de *Fortune 1000*”, dice Vallaeys. Google tiene un equipo experimentado de ventas y de servicio, disponible para ayudar a cualquier anunciante a seleccionar las palabras clave apropiadas, generar el texto del anuncio y monitorear el desempeño de la campaña. El equipo auxilia a sus anunciantes a mejorar las proporciones de clics porque estas son una indicación de que los anuncios son relevantes para los intereses de un usuario. Entre los métodos para mejorar el desempeño publicitario están el cambio de palabras clave y volver a redactar el texto. Debido a que no existe un límite para el número de palabras clave que un anunciante puede seleccionar y que cada palabra clave puede corresponderse con un texto diferente del anuncio, el potencial para muchas opciones específicas para el consumidor es alto.

Otra ventaja del programa AdWords de Google es que permite a los anunciantes controlar los costos de forma fácil. Los anuncios aparecen como “Sponsored Link” junto a los resultados de búsqueda cada vez que el buscador de Google relaciona la petición de búsqueda con las palabras clave del anuncio y el Quality Score, aunque al anunciante no se le cobra a menos que alguien “le dé clic” en el enlace. En un modelo de publicidad tradicional, a los anunciantes se les cobra usando el enfoque CPM (costo por millar), en el que se cobraban las impresiones hechas por un anuncio. Según Holden, el modelo Google “transformó eso en lo que ahora llamamos modelo CPC, o costo por clic, y este es un modelo en que el anunciante, en lugar de pagar por una impresión, solo paga cuando alguien realmente da clic en el anuncio y es enviado al sitio web. Así, de hecho, puede ser que obtengan el beneficio de las impresiones que se muestran, pero en realidad no les cobramos a menos que exista una conducción definitiva hacia su sitio web”. Google también ofrece a los anunciantes servicios analíticos en tiempo real para permitir la evaluación de cualquier componente de una campaña publicitaria, así como sus cambios.

## AdSense

El programa AdSense se diseñó para los propietarios de sitios web como una herramienta para colocar anuncios al lado del contenido de su página en lugar de al lado de los resultados de búsqueda. Hoy en día, miles de administradores de sitios web usan AdSense para colocar anuncios en sus páginas y generar ingresos. Google aplica la misma filosofía general para vincular anuncios con sus sitios web que usa para relacionar anuncios con peticiones de búsqueda. Al transmitir anuncios que se enfocan de forma específica en el contenido de las páginas del sitio, Google cree que la publi-

cidad mejora la experiencia de los visitantes al sitio web. De esta forma, se benefician por igual anunciantes, editores de sitios web y buscadores de información.

AdSense es una de las herramientas que usa Google para lograr su objetivo de aumentar su negocio de publicidad de exposición. Yahoo! y Bing de Microsoft son líderes en la publicidad de exposición porque pueden colocar anuncios en sus propios sitios web como Yahoo! Finance y MSN Money. Para proporcionar salidas adicionales para los anuncios de exposición, recientemente Google compró YouTube. Además, Google adquirió DoubleClick, un intercambio en publicidad donde los sitios web subastan espacio y las agencias publicitarias hacen ofertas para colocar anuncios para sus clientes. Google también intenta facilitar a todos la creación de un anuncio de exposición al introducir una nueva herramienta llamada Display Ad Builder. Algunos expertos observan que debido a que Google es tan dominante en la publicidad de búsqueda, su crecimiento futuro dependerá del éxito en la publicidad de exposición.

## FUTURA ESTRATEGIA DE GOOGLE

¿Cómo continuará Google con su éxito? Una posibilidad es que comience a intentar ganar publicidad fuera de la industria televisiva de Estados Unidos. Aunque este es un tipo de publicidad que requiere habilidades creativas y relaciones con las grandes agencias de publicidad, Google dedicó muchos de sus recursos para hacerse competitivo para los gastos de publicidad de exposición. Por ejemplo, hace poco ayudó a Volvo a desarrollar una campaña que incluía un anuncio en YouTube y actualizaciones en Twitter. También es probable que Google desarrolle nuevos sitios web, establezca blogs y desarrolle relaciones con sitios ya existentes.

Otra oportunidad será la publicidad en telefonía móvil. En la actualidad, existen más de 5.4 mil millones de teléfonos móviles en uso y mil millones de ellos tienen capacidad para internet. Así como el motor de búsqueda de Google proporciona un medio para relacionar información relevante con los consumidores, los teléfonos tienen la posibilidad de proporcionar información en tiempo real y ubicación específica. Algunos de los retos en publicidad móvil son que las cadenas ya no son rápidas y que los formatos para los anuncios no están estandarizados. Google cree que también ayudarán su nuevo teléfono y su sistema operativo Android.

Por último, conforme Google consigue su objetivo, seguirá con su expansión alrededor del mundo. Los resultados de búsqueda ya están disponibles en 35 idiomas y los voluntarios ayudan con muchos otros. Es obvio que Google está determinado a “organizar la información del mundo” y hacerla “accesible y útil”.

## Preguntas

- 1 Describa varias características únicas acerca de Google y sus prácticas de negocios.
- 2 ¿Cuál es la filosofía de Google con respecto a la publicidad? ¿Cómo es que puede preferirse menos publicidad sobre más publicidad?
- 3 Describa los tipos de publicidad en línea disponibles hoy. ¿Qué tipo de publicidad domina Google hoy en día? ¿Por qué?
- 4 ¿Cómo puede Google tener éxito en el negocio de la publicidad por exposición? ¿Qué otras áreas de crecimiento es probable que persiga Google en el futuro?





Facebook helps you connect and share with the people in your life.

**BitterGirls** 1,546 likes Create a Page

Photo/Video

Write something...

**BitterGirls** You go girl, and don't come back!  
Source: Bitter Girls  
Published: 2011-12-07 22:53:48 GMT

**BitterGirls** These glasses make YOU look stupid!  
Source: Bitter Girls  
Published: 2011-12-06 22:58:08 GMT

Like Comment Share 15 likes and 450 laughs



OK Go - This Too Shall Pass - Rube Goldberg Machine Version - Official

31,515,655 views

Uploaded by OK Go on Mar 5, 2010

From the new album "Of the Blue Colour of the Sky" available at [http://www.okgo.com](#)

Like Add to Share

Top Comments



**McGraw-Hill HigherEd** @mhighered

A leading innovator in the development of teaching and learning solutions for higher education.

Follow

Tweets

**McGrawHillCos** The McGraw-Hill Cos. is integrated McGraw-Hill and New Oriental to form joint venture (w/ly7m2k) reeducation \$5MHP

**mhighered** @McGrawHill HigherEd (@OU\_corn Thanks for the tweet!

**mhighered** @McGrawHill HigherEd More Students Choosing to Enroll at Public Colleges Over Elite Universities (w/ly7m2k) via @WSJ

**mhighered** @McGrawHill HigherEd Hear Dr. Worth of @FranklinU, his colleagues & students share their success with digital course tools (w/ly7m2k) LinkedIn

**tegrityinc** Tegrity is integrated View list 3 Tegrity lecture capture webinars featuring Arkansas Tech, Shoreline CC & Warehouse Research on-demand @

Stay in touch with McGraw-Hill HigherEd

Join Twitter right below:

Full name  
Email  
Password  
Sign up

Curious how McGraw-Hill HigherEd uses Twitter?

Discover who @mhighered follows

About @mhighered

864 Tweets 305 Following 1,247 Followers 54 Likes

About Help Blog Mobile Support Jobs Terms Privacy Account Settings Business Website Guidelines Resources © 2011 Twitter

**LinkedIn**

Welcome, Michael! See who you already know on LinkedIn.

Searching your email contacts is the easiest way to find people you already know on LinkedIn.

Your email:  
Email  
password:  
Continue

Do you use Outlook, Apple Mail or another email application? Import your existing email contacts

Or find a link

LinkedIn Today: See all Top Headlines for You

LinkedIn is now all-arms moving forward, New LinkedIn users to The 25 Best Companies for Advancing Your Career 13 Tips to Make Your Company More Creative

People You May Know

Mike Wiley Associates, Inc. President at  
David Engineering Co. Owner  
Heather Spencer Manager Asst. Principal

Ads by LinkedIn Members

Management Leadership Learn by League Management

Need a Leadership Coach? Hear Leadership Experts

Medical Remove Wrinkles, Scars, Blemishes

Who's Viewed Your Profile?

1 Your profile has been viewed by 1 person in the past 30 days

# Uso de las redes sociales para relacionarse con los consumidores



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Definir las redes sociales y describir cómo se diferencian de los medios de publicidad tradicionales.

OA2

Identificar las cuatro redes sociales principales y la forma en la que los gerentes de marca las integran en las acciones de marketing de sus organizaciones.

OA3

Describir las diferentes funciones de quienes reciben los mensajes a través de los medios de comunicación tradicionales en comparación con las redes sociales, y los factores que los gerentes de marca utilizan para seleccionar una red social.

OA4

Explicar cómo pueden generar las redes sociales ingresos de ventas de una marca y comparar las medidas de desempeño asociadas con los insumos o costos frente a los productos o ingresos.

OA5

Describir cómo afecta el futuro de las redes sociales la convergencia de los mundos real y digital.

## RELACIONARSE CON LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE HOY MEDIANTE FACEBOOK Y TWITTER

Al igual que Kimmy Summers de la Universidad de Carolina del Norte (con una gorra en la foto) o que Gina Damato de la Universidad de West Virginia, miles de “embajadores de marca” de las universidades de Estados Unidos se enfrentan a un reto especial justo antes de la semana del inicio del primer año.<sup>1</sup>

### Obtener ayuda para el día de mudanza de los estudiantes del primer año

El desafío: ¿Cómo pueden reclutarse estudiantes voluntarios que ayuden a los de primer año durante el día de mudanza al campus? ¿Mediante el periódico del campus? ¿Por medio del envío de cartas?

La respuesta es obvia para la mayoría de los estudiantes universitarios de último año que trabajan como embajadores de marca o representantes de ventas para empresas como American Eagle Outfitters (AE), Target y Apple: ¡utilizando Facebook y Twitter!

El siguiente es un plan de marketing un tanto genérico que usan para la semana de llegada de estudiantes del primer año, con American Eagle como ejemplo:

- Utilizar la página de Facebook de la universidad o mensajes personales en Facebook y Twitter para reclutar a unos 40 voluntarios que ayuden a los estudiantes del primer año en el día de mudanza.
- Publicar en la página de Facebook de la universidad mensajes para los estudiantes del primer año sobre los voluntarios, que digan algo como: “¿necesitas ayuda para mudarte? No te preocupes, AE estará ahí”.
- Pedir a estos voluntarios que auxilien a los recién llegados a instalarse en sus residencias universitarias.
- Regalar a cada estudiante del primer año que obtuvo ayuda un cupón para un par de sandalias American Eagle.

Los voluntarios a menudo reciben una camiseta gratuita de American Eagle (foto).

### La nueva era de las redes sociales

“Los estudiantes universitarios se resisten a la vieja escuela de marketing”, dice Paul Himmelfarb, director ejecutivo de Youth Marketing Connection, quien enlaza a los comercializadores con los estudiantes universitarios. “Hay que tomar una marca e incorporarla al estilo de vida de la universidad mediante el marketing entre pares”, dice.<sup>2</sup>

Los mercadólogos universitarios utilizan redes sociales para llegar a los estudiantes porque funcionan mejor que los anuncios impresos y televisivos o los folletos que se deslizan debajo de las puertas de las residencias universitarias. Así, ahora más de 10 mil estudiantes embajadores de marca en los cuatro mil campus universitarios de Estados Unidos se relacionan con otros estudiantes a través de las redes sociales. Las páginas web de Facebook y Twitter se muestran en la página opuesta, así como las de LinkedIn y YouTube.

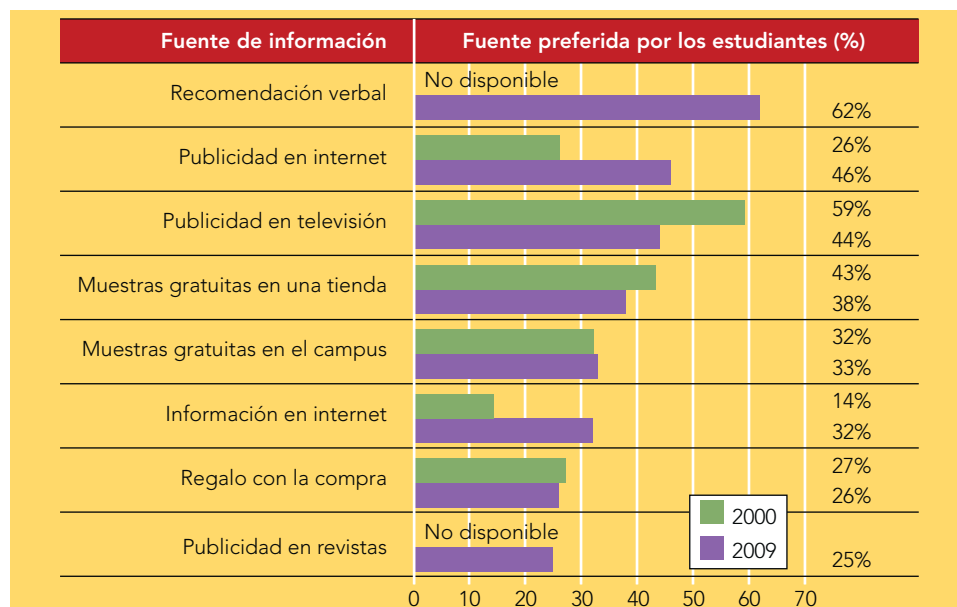
Los estudiantes universitarios de Estados Unidos son un mercado cada vez más importante debido a 1) su mayor gasto discrecional y a 2) las fuentes de información que utilizan para tomar decisiones de compra. En 2010, los 19 millones de estudiantes universitarios estadounidenses de tiempo completo y parcial gastaron 76 mil millones de dólares, en comparación

<sup>1</sup>Natasha Singer, “On Campus, It’s One Big Commercial”, *The New York Times*, 11 de septiembre de 2011, pp. BU1, BU4; Natalie Zmuda, “Marketers Hitting Campus Harder than Ever”, *Advertising Age*, 17 de octubre de 2001, pp. 26, 28; Bruce Horowitz, “Marketers Pull an Inside Job on College Campuses”, *USA Today*, 4 de octubre de 2010, pp. 2A, 2B.  
<sup>2</sup>*Idem*.



**FIGURA 19-1**

Fuentes de información que los estudiantes universitarios prefieren utilizar para comprar productos y servicios.



con los 61 mil millones de dólares de 2006. Estos estudiantes están desarrollando lealtades de marca que pueden durar toda la vida. Llegar a ellos es fundamental para los comercializadores.

En la [figura 19-1](#) se comparan los lugares en los que los estudiantes universitarios buscaron información para comprar productos y servicios en los años 2000 y 2009. En 2009, 46% dijo que utilizaba la publicidad en internet, frente a 26% del año 2000. Durante el mismo periodo, su uso de la información en internet aumentó de 14 a 32%. En la figura 19-1 también puede observarse que la importancia de los anuncios de televisión se redujo significativamente durante ese tiempo.<sup>3</sup> En conclusión: el uso de internet, incluidas las redes sociales, es fundamental para llegar a los estudiantes universitarios de hoy.

Este capítulo define las redes sociales, describe las cuatro de mayor uso, explica cómo hacen uso de ellas las organizaciones para desarrollar estrategias de marketing y considerar hacia dónde dirigirse en el futuro.

## COMPRENDER LAS REDES SOCIALES

OA1

Definir las *redes sociales* es un reto, pero es necesario para ayudar a una marca o a un gerente a seleccionar la más adecuada. Esta sección define las redes sociales y las posiciones de una serie de ellas; asimismo, las compara con los medios de comunicación tradicionales. Mientras lee, considere cómo elegiría una red social si *usted* (como un estudiante más del mundo) tuviera que usar Facebook o YouTube para ayudar a poner en marcha una nueva empresa.



El texto describe cómo la Web 2.0 y el contenido generado por el usuario son las bases de las redes sociales de hoy.

### ¿Qué son las redes sociales?

Esta sección describe cómo nacieron las redes sociales, las define y proporciona un medio para clasificar las innumerables redes de comunicación social disponibles, con el fin de ayudar a los gerentes de marketing a elegir entre ellas.

**Cómo nacieron las redes sociales** Los investigadores Andreas M. Kaplan y Michael Haenlein hacen énfasis en que el término “redes sociales” a veces se utiliza indistintamente con los términos “Web 2.0” y “contenido generado por el usuario”, dos conceptos que son las bases de las redes sociales de hoy.<sup>4</sup>

El término “Web 2.0” apareció por primera vez en 2004 para describir una nueva forma de utilizar la World Wide Web. No se refiere a ninguna actualización técnica de la red mundial, sino a las funcionalidades que hacen posible un alto grado de interactividad entre los usuarios. Por lo tanto, con Web 2.0 el contenido ya no se considera creado y publicado en una versión definitiva exclusivamente por un autor. En su lugar, todos los usuarios pueden modificar continuamente y de forma participativa el contenido, como sucede con los blogs y *wikis*.

<sup>3</sup> *Idem*.

<sup>4</sup> Andreas M Kaplan y Michael Haenlein, “Users of the World, Unite! The challenges and Opportunities of Social Media”, *Business Horizons* 53, núm. 1, 2010, pp. 59-68.



Un **blog** es una página web que sirve como un diario personal accesible al público y como un foro en línea para un individuo u organización. Empresas como Hewlett-Packard y Frito-Lay monitorean rutinariamente los blogs para obtener una perspectiva de las quejas y sugerencias de los clientes. Un **wiki** es un sitio web cuyo contenido es creado y editado por la continua colaboración de los usuarios finales, por ejemplo, para generar y mejorar las ideas de nuevos productos. Se diferencian del blog en que este es un diario que muestra un recorrido secuencial, mientras que un **wiki** presenta el resultado final como una sola entrada. Con la llegada de sitios de redes sociales como Facebook, Twitter y Foursquare, solo la mitad de los adolescentes utilizan el blog como en 2006.<sup>5</sup>

El **contenido generado por usuarios (UGC**, por sus siglas en inglés) se refiere a las diversas formas de contenido multimedia en línea que están disponibles al público y que crean los usuarios finales. El término “contenido generado por el usuario” ya era de uso común en el año 2005 y abarca todas las formas en las que las personas pueden utilizar las redes sociales. El UGC satisface tres criterios básicos:<sup>6</sup>

1. Se publica en un sitio web de acceso público o en un sitio de redes sociales, por lo que no es simplemente un correo electrónico.
2. Muestra un importante grado de esfuerzo creativo, por lo que es más que simplemente publicar un artículo de periódico en un blog personal sin edición o comentarios.
3. Es generado por los consumidores, por un individuo fuera de una organización profesional, sin un mercado comercial en mente.



Escena de una reunión en Second Life. Como avatares personalizados, los usuarios exploran, se comunican, compran y construyen casas y negocios en un mundo social virtual en 3D. Second Life es una de las redes sociales posicionadas en la figura 19-2.

**Definición de redes sociales** Las redes sociales representan una combinación única de tecnología e interacción social con el fin de crear valor personal para los usuarios. Para nuestros propósitos, las **redes sociales** son medios de comunicación en línea donde los usuarios envían comentarios, fotos y videos, a menudo acompañados de un proceso de retroalimentación para identificar los temas “populares”.<sup>7</sup> Por lo tanto, implican una auténtica conversación en línea entre las personas sobre un tema de interés mutuo, construido con sus pensamientos y experiencias personales. Las empresas comerciales también se refieren a las redes sociales como “medios de comunicación generados por los consumidores”. Un solo sitio de comunicación social, como Facebook o YouTube, se conoce como una *red social*.

**Clasificación de las redes sociales** La mayoría de nosotros probablemente diría que Flickr, YouTube, Facebook y Twitter son redes sociales muy conocidas. Sin embargo, los gerentes de marketing

que tratan de llegar a los clientes potenciales necesitan un sistema para clasificar las más de 400 redes sociales especializadas y diversas a fin de seleccionar las mejores. Kaplan y Haenlein han propuesto un sistema de clasificación para los mercadólogos con base en dos factores:<sup>8</sup>

1. **Riqueza de los medios.** Esto implica el grado de contacto acústico, visual y personal entre las dos partes que se están comunicando: las comunicaciones cara a cara, por ejemplo, tienen una mayor riqueza en los medios de comunicación que el teléfono o el correo electrónico. Cuanto mayor es la riqueza de los medios de comunicación y la calidad de la presentación, mayor será la influencia social que las partes que se comunican tienen sobre el comportamiento del otro.
2. **Autorrevelación.** En cualquier tipo de interacción social, las personas quieren dar una impresión positiva para lograr una imagen favorable ante los demás. Esta imagen favorable se ve afectada por el grado de autorrevelación de los pensamientos, sentimientos, gustos y aversiones de la persona, donde una mayor autorrevelación puede aumentar su influencia en aquellos a quienes llega.

<sup>5</sup>Dave Evans, *Social Media Marketing: An Hour a Day* (Indianapolis, IN: Wiley Publishing, Inc., 2009), pp. 57-59; Jason Milesky, *Principles of Internet Marketing* (Boston, MA: Course Technology, Cengage Learning, 2010), pp. 75-76; Kristin Tillotson, “Blogging’s Getting Old These Days”, *Star Tribune*, 22 de diciembre de 2010, p. E1; Soumitra Dutta y Matthew Fraser, “Web 2.0, The ROI Case”, *CEO Magazine*, mayo-junio de 2009, pp. 42-44.

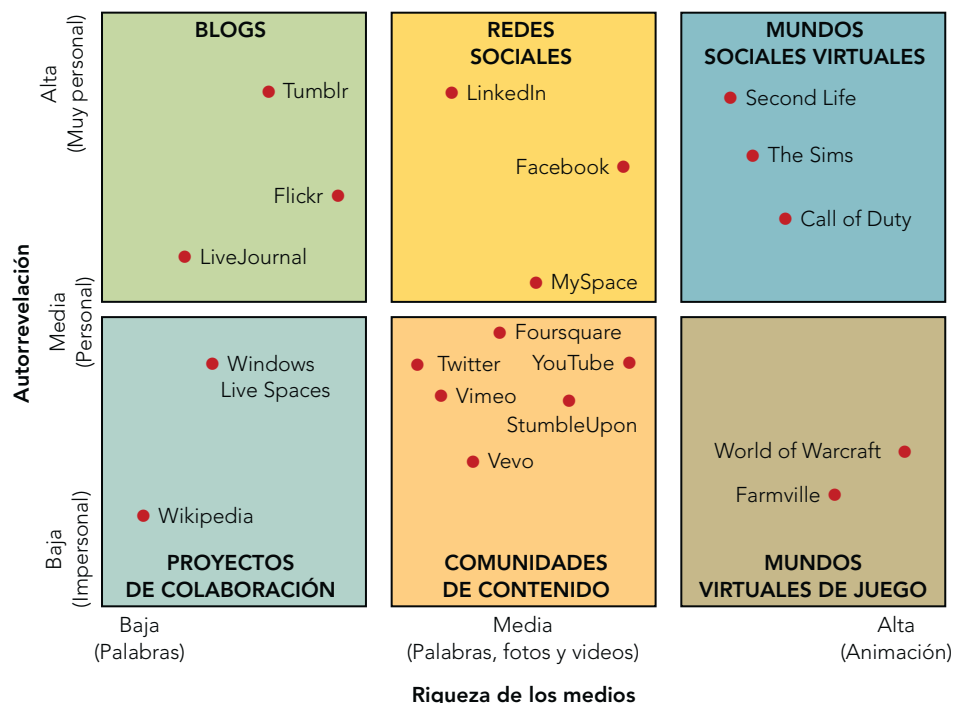
<sup>6</sup>“Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis, and Social Networking” (París: Organization for Economic Co-operation and Development, 2007); Jason Daley, “Tearing Down the Walls”, *Entrepreneur*, diciembre de 2010, pp. 57-60.

<sup>7</sup>Dave Evans, *Social Media Marketing: An Hour a Day*, pp. 31-37.

<sup>8</sup>Kaplan y Haenlein, “Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, pp. 62-64.

**FIGURA 19-2**

Una muestra de las redes sociales clasificadas por la riqueza de los medios y la autorrevelación. Debe tenerse en cuenta que al pasar de las palabras a las fotos, los videos y las animaciones, la riqueza de los medios aumenta. Asimismo, al pasar de mensajes sumamente impersonales hasta los más personales, la autorrevelación aumenta.



Con las incontables redes sociales disponibles en los teléfonos celulares y en las pantallas de las computadoras, ¿de qué manera los gerentes de marketing eligen las mejores para llegar a sus mercados objetivo? Como primer paso, el texto describe la manera en la que pueden clasificarse y en qué se diferencian de los medios tradicionales.

En la figura 19-2 se utilizan estos dos factores de riqueza de medios y autorrevelación para posicionar una serie de sitios de redes sociales en un espacio bidimensional.

Por ejemplo, los blogs como Flickr y Tumblr se encuentran en la parte superior izquierda por su alto contenido de autorrevelación, pero son relativamente bajos en riqueza de los medios, mientras que Wikipedia es baja en ambos factores. LinkedIn contiene información detallada sobre la carrera y el historial de trabajo personal para la creación de redes de negocios y es alta en autorrevelación, mientras que los videos de YouTube son altos en la escala de riqueza de los medios, pero varían mucho en autorrevelación.

Los gerentes de marketing prestan mucha atención al posicionamiento de las redes sociales que se muestra en la figura 19-2 cuando seleccionan aquellas que van a utilizar en sus planes. Por ejemplo, Toyota recientemente usó mecanismos e imágenes de *World of Warcraft* en un comercial para llegar a los 12 millones de jugadores del juego virtual en Estados Unidos.

## Comparación de los medios de comunicación sociales y tradicionales

Los consumidores reciben información, noticias y educación de los medios de comunicación impresos (periódicos, revistas) y electrónicos (radio, televisión). Sin embargo, los gerentes de marketing saben que las redes sociales son muy diferentes a los medios de comunicación tradicionales, como los periódicos o, incluso, la radio y la televisión. Las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales tienen similitudes y diferencias que afectan las estrategias de marketing, como se describe a continuación:<sup>9</sup>

- *Capacidad para llegar a un público tanto numeroso como especializado.* Ambos tipos de medios de comunicación pueden ser diseñados para llegar a un mercado masivo o a segmentos especializados; sin embargo, es fundamental tener una buena ejecución y el tamaño de la audiencia no está garantizado.
- *Gastos y acceso.* Los mensajes y los anuncios en los medios de comunicación tradicionales, como los periódicos o la televisión, por lo general son caros de producir y tienen acceso restringido para los individuos. Asimismo, los medios de comunicación tradicionales suelen ser de propiedad privada o gubernamental. En contraste, los mensajes en las redes sociales generalmente son accesibles en todas partes para todos aquellos que tengan teléfonos inteligentes, computadoras y tabletas electrónicas y, además, pueden producirse con poco dinero.

<sup>9</sup> Starr Hall y Chadd Rosenberg, *Get Connected: The Social Networking Toolkit for Business* (Madison, WI: Entrepreneur Press, 2009), pp. 17-20.

- *Capacitación y cantidad de personas implicadas.* La producción de los medios de comunicación tradicionales por lo general requiere conocimientos especializados y capacitación; asimismo, a menudo, implica equipos de personas. Por el contrario, el envío de mensajes en las redes sociales solo requiere limitadas habilidades, por lo que prácticamente cualquier persona puede enviar un mensaje que incluya palabras e imágenes.
- *Tiempo de entrega.* Los medios de comunicación tradicionales pueden requerir de días o incluso meses de esfuerzo constante para entregar la comunicación y los intervalos de tiempo pueden ser extensos. Por el contrario, las personas que utilizan las redes sociales pueden publicar contenido prácticamente al instante.
- *Permanencia.* Una vez creados, los medios de comunicación tradicionales no pueden alterarse. Por ejemplo, una vez que un artículo de revista se imprime y distribuye, no puede cambiarse. En cambio, las redes sociales pueden alterarse de forma casi instantánea al agregarles comentarios o editarlas.
- *Credibilidad y autoridad social.* Las personas y las organizaciones pueden establecerse como “expertos” en su campo determinado, convirtiéndose así en “influyentes” en él. Por ejemplo, *The New York Times* tiene una inmensa credibilidad entre los medios de prensa. Pero en las redes sociales, un emisor a menudo simplemente empieza a participar en la “conversación”, con la esperanza de que la calidad del mensaje establezca su credibilidad con los receptores, mejorando así la influencia del emisor.

En lo que se refiere a la privacidad y el anonimato, con pocas excepciones, los receptores de los medios de comunicación tradicionales, como los anuncios de televisión o de radio, son completamente anónimos. Los suscriptores de periódicos o revistas lo son un poco menos porque los editores pueden vender las listas de suscripción a los anunciantes. Las redes sociales tienen mucha menor privacidad y anonimato. Cuando una red social infringe las expectativas de privacidad, personas externas sin ninguna ética pueden tener acceso a los nombres de los usuarios.<sup>10</sup>

### repaso de conceptos

1. ¿Qué significa redes sociales?
2. Al clasificar las redes sociales, ¿qué quiere decir a) riqueza de los medios y b) autorrevelación?
3. Compare los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales en términos de tiempo de entrega de la comunicación.

## ANÁLISIS DE CUATRO REDES SOCIALES IMPORTANTES

OA2

Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube son cuatro redes sumamente utilizadas en el mundo de las redes sociales. Por lo tanto, los gerentes de marketing necesitan comprender muy bien estas plataformas web cuando integran las redes sociales en sus estrategias de marketing, con el fin de complementar los medios de comunicación tradicionales que ya utilizan. Esta sección define y describe brevemente cada una de estas cuatro importantes redes sociales; asimismo, sugiere algunas directrices para su uso a los gerentes de marca. Debido a su importancia, Facebook requiere de una descripción más detallada.

### Facebook

Facebook es la primera opción entre las personas que buscan crear y mantener conexiones en línea con los demás mediante el uso de fotos, videos y entradas de texto breves.<sup>11</sup> Con más de 800 millones de usuarios activos a finales de 2011 (una de cada ocho personas en el planeta), Facebook es realmente el “peso pesado” entre todas las redes sociales. Además, tiene una presencia global y en 2012 era accesible en más de 70 idiomas.<sup>12</sup>

**Facebook: visión general** Facebook es un sitio web donde los usuarios crean un perfil personal, agregan a otros usuarios como amigos e intercambian comentarios, fotos, videos y

<sup>10</sup> Emily Steel y Geoffrey Fowler, “Facebook in Privacy Breach”, *The Wall Street Journal*, 18 de octubre de 2010, pp. A1, A2; Geoffrey Fowler y Emily Steel, “Facebook Says User Data to Broker”, *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2010, p. B3.

<sup>11</sup> En este análisis de Facebook y Twitter se utiliza material del sitio web de Ford Consulting Group que proporcionó David Ford; Clara Shih, *The Facebook Era* (Boston, MA: Pearson Education, Inc., 2009), pp. 25-51.

<sup>12</sup> “Facebook Statistics” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.facebook.com/press\\_info\\_php?statistics](http://www.facebook.com/press_info_php?statistics); Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, *Time*, 27 de diciembre de 2010-3 de enero de 2011, p. 59.

la opción “Me gusta” con ellos. Cada usuario hoy en día puede mantener actualizados a sus amigos y familiares acerca de lo que piensa, hace y siente. Además, puede chatear con amigos y crear y unirse a grupos con intereses comunes, organizados por lugar de trabajo, escuela secundaria, universidad y páginas, algunas de estas últimas operadas por organizaciones como un medio de publicidad. Facebook está disponible para cualquier persona mayor de 13 años.

Facebook continúa su fenomenal nivel de crecimiento e innovación. Más de 50% de los usuarios activos inician sesión cada día; puede decirse que el usuario promedio tiene alrededor de 130 amigos.<sup>13</sup> Facebook se asoció con Microsoft para mejorar los resultados del motor de búsqueda Bing de este al utilizar las conexiones sociales de las personas en Facebook.<sup>14</sup> Su aplicación para compartir fotografías permite a los usuarios subir fotos de alta resolución.<sup>15</sup>

Asimismo, la aplicación oficial de Facebook para los teléfonos inteligentes utiliza tecnología basada en ubicación, así que sus usuarios pueden “registrarse” en las empresas locales y recibir ofertas promocionales específicas.<sup>16</sup>

La elección de Mark Zuckerberg como el “Personaje del año 2010” por parte de la revista *Time* refleja el asombroso impacto que tiene Facebook en la actualidad. Debe considerarse la posibilidad de que los usuarios de Facebook:

- Tienen más de 15 mil millones de fotos en el sitio y agregan 250 millones más cada día.
- Incluyen a más de 75% de los usuarios que viven fuera de Estados Unidos.
- Tienen acceso a más de siete millones de aplicaciones y sitios web que están integrados en Facebook.<sup>17</sup>

Facebook constantemente aborda temas relacionados con la privacidad del usuario. En diciembre de 2009 introdujo cambios significativos a su “configuración de privacidad” de los usuarios. Para las personas, esto a menudo significaba publicar accidentalmente su información personal, como nombre, fotografía, género y lista de amigos “de manera predeterminada”. Esto era posible al proporcionar automáticamente a los usuarios nuevas características, como el reconocimiento facial, a menos que deliberadamente las rechazaran (un enfoque de “exclusión voluntaria”). En noviembre de 2011, el gobierno estadounidense consideró que el enfoque de Facebook era demasiado agresivo y que los usuarios debían estar deliberadamente “incluidos voluntariamente” antes de obtener la función. Por lo tanto, en el futuro Facebook está obligado a pedir permiso a los usuarios, mediante un enfoque de “inclusión voluntaria”, antes de cambiar la forma en la que se publica su información personal.<sup>18</sup>

**Facebook en la estrategia de un gerente de marca** En sus primeros años, el hecho de que Facebook fuera un sistema “cerrado” era importante porque esto significaba que un motor de búsqueda externo, como Google o Bing, no podía catalogar la información sobre una marca o tema específicos. Solo Facebook podía ver lo que los usuarios decían acerca de las marcas en ella. Esto generó una enorme brecha en las medidas tradicionales de actividad en las redes sociales.

Más tarde se crearon páginas de Facebook como un método para que los gerentes de marca dieran a conocer su producto, servicio o marca en esta red. Esto les permite promover ahí sus negocios, separándolos de sus perfiles privados y personales. Si se hace bien, este es un imán para la retroalimentación. Además, la información de la página de Facebook por lo general es pública y los motores de búsqueda la catalogan para que los gerentes de marca puedan identificar factores de influencia dentro de su base de clientes. Para generar nuevos clientes y aumentar el tráfico en una página de Facebook, estos pueden utilizar anuncios pagados e “historias patrocinadas” dentro de la plataforma de publicidad de Facebook.<sup>19</sup>



Mark Zuckerberg, “Personaje del año 2010” de la revista *Time*, posiblemente conectó a mil millones de usuarios de Facebook en el año 2012.

<sup>13</sup>“Facebook Statistics” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://facebook.com/press\\_info\\_php/statistics](http://facebook.com/press_info_php/statistics).

<sup>14</sup>Geoffrey A. Fowler y Nick Wingfield, “Facebook, Microsoft Deepen Search Ties”, *The Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2010, p. B7.

<sup>15</sup>“Facebook Upgrades its Photo-Sharing App”, *USA Today*, 1 de octubre de 2010, p. 3B.

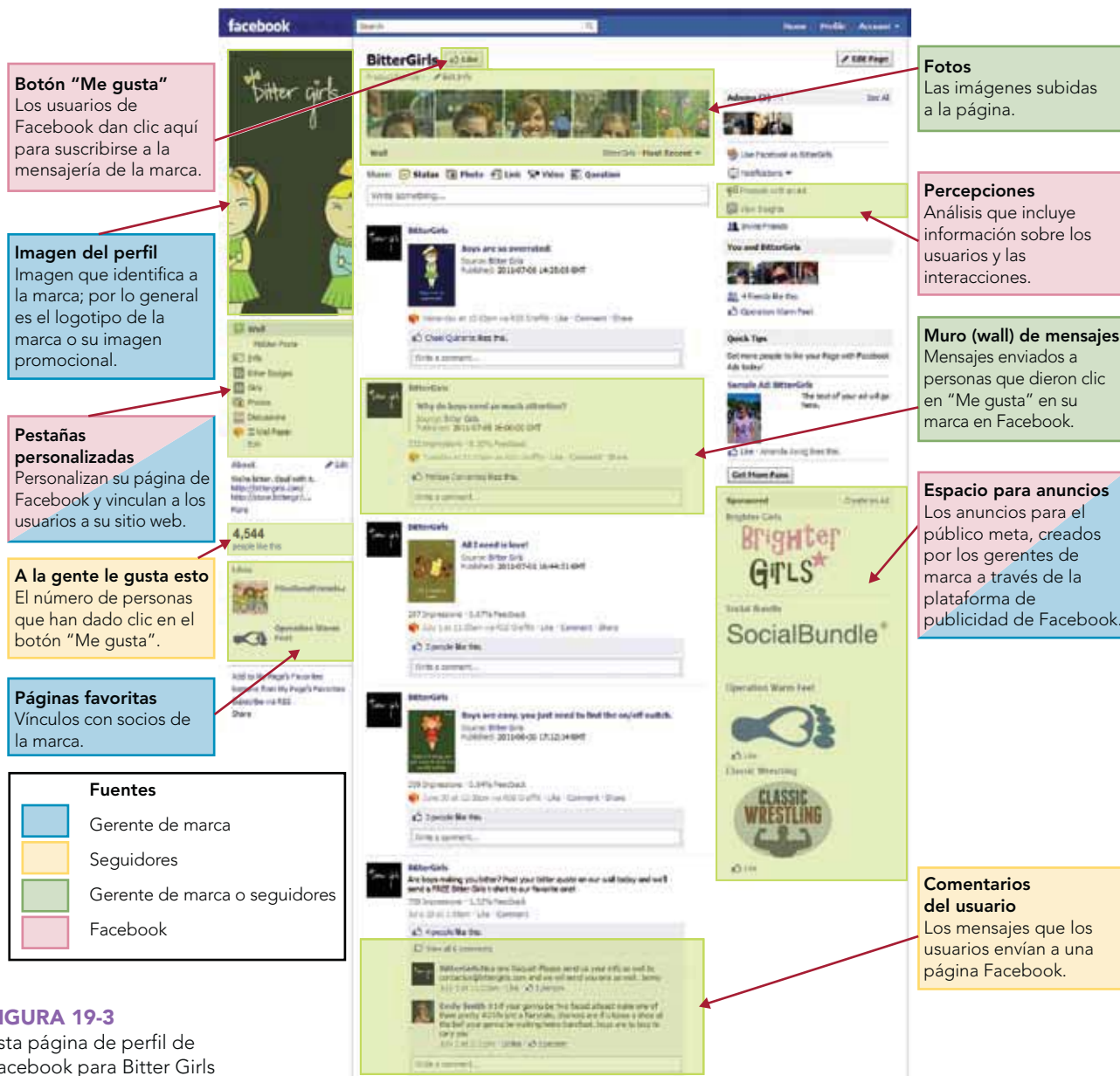
<sup>16</sup>Geoffrey A. Fowler y Scott Morrison, “Facebook Extends Mobile Effort”, *The Wall Street Journal*, 4 de noviembre de 2010, p. B9.

<sup>17</sup>Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, pp. 44-75; Brad Stone, “Sell Your Friends”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de septiembre-3 de octubre de 2010, pp. 64-72.

<sup>18</sup>Shayndi Raice y Julia Angwin, “Facebook ‘Unfair’ on Privacy”, *The Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2011, pp. B1, B4; Geoffrey A. Fowler, “Facebook Friends Used in Ads”, *The Wall Street Journal*, 26 de enero de 2011, p. B9; Geoffrey A. Fowler, “Facebook Suspends New User-Data Feature”, *The Wall Street Journal*, 19 de enero de 2011, p. B6; Brad Stone, “Sell Your Friends”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de septiembre-3 de octubre de 2010, pp. 64-72.

<sup>19</sup>Martin Peers, “Facebook Pokes its Rivals”, *The Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2010, p. C12; Geoffrey A. Fowler y Amir E. Frati, “Facebook’s New Front in Google Rivalry”, *The Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2010, p. B1; “Is Facebook Feature the Future for E-Mail”, *Star Tribune*, 16 de noviembre de 2010, p. A4.





**FIGURA 19-3**

Esta página de perfil de Facebook para Bitter Girls muestra elementos que son de interés para su gerente de marca. Algunos se han modificado para proteger la privacidad.

El desafío de marketing en una página de Facebook es publicar y crear el contenido que provocará la mejor respuesta. En la [figura 19-3](#) se muestra la página de Facebook de Bitter Girls, que se detalla en el “caso en video” al final de este capítulo. Esta nueva empresa está dirigida a chicas de entre 13 y 17 años de edad, tiene un tema oscuro pero de empoderamiento.

Partes de la página de Facebook de Bitter Girls que aparecen en la [figura 19-3](#) están codificadas por colores para mostrar la fuente del contenido. Deben tenerse en cuenta las interacciones entre el gerente de marca, los seguidores de la marca y Facebook:

- Sombreado azul: material proporcionado por el gerente de marca de la empresa.
- Sombreado amarillo: material proporcionado por los seguidores.
- Sombreado verde: material proporcionado por el gerente de marca de la empresa o los seguidores.
- Sombreado rosa: material proporcionado por Facebook.

Las notas al margen de la [figura 19-3](#) muestran cómo los elementos de la página de Facebook de Bitter Girls tratan de relacionarse con los seguidores y generar conversaciones. Algunos también ayudan a medir el éxito de la página. El gerente de marca de Bitter Girls trabaja con el diseñador de la página web para presentar una en Facebook que resulte atractiva.

La mayoría de los anuncios en un sitio de Facebook aparecen en el lado derecho de la página. Una de sus ventajas es que el contenido puede cambiar en las conversaciones entre ami-

gos de Facebook, para el deleite de los anunciantes. La publicación de noticias de Facebook aparece en la página principal de cada usuario y destaca los cambios al perfil, identifica los próximos eventos y ofrece vínculos para que los usuarios puedan participar en la misma actividad. Los gerentes de marca que utilizan Facebook tratan de mantener una conversación continua y positiva con sus seguidores. Buddy Media, un grupo de consultoría en línea, ha sugerido las siguientes pautas para atraer a los admiradores a Facebook:<sup>20</sup>

- *Hágalo conocido, pero con algo diferente.* El contenido de la estrategia debe enfocarse en las imágenes y los mensajes que son conocidos por sus seguidores, pero salpicado con algo único. Por ejemplo, Aflac utiliza a su pato Aflac, su famoso “patovoz”, para sorprender a sus seguidores con anuncios del pato Aflac y regalos de patos virtuales. Estos, a su vez, se vinculan con un sitio de punto de compra para un seguro complementario.
- *Aproveche sus activos.* En mayo de 2010, Dream Works Animation presentó una película de la serie *Shrek* con una página de Facebook a su nombre que incluía a los personajes favoritos y regalos virtuales para estimular la venta de boletos.
- *Manténgase actualizado.* Redbox utiliza mensajes frecuentes en el muro para mantener a sus seguidores informados sobre sus últimas novedades cinematográficas.
- *Conserve a los usuarios y guíe el contenido.* Taco Bell encuesta a los usuarios para ver qué elemento del menú les gustaría que apareciera en la foto del perfil del menú de la semana que sigue.

Pero la siguiente es una posdata importante para los usuarios de Facebook: las dos razones principales por las que los usuarios dan clic en “No me gusta” en algunas páginas es porque estas publican con demasiada frecuencia 1) temas triviales o 2) temas polémicos, como religión y política.<sup>21</sup>

En la [figura 19-4](#) se comparan las cuatro principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube) desde el punto de vista de un gerente de marca.<sup>22</sup> La figura sugiere que el uso de Facebook puede aumentar la exposición de la marca al atraer a los clientes leales a esta, quienes compartirán sus opiniones con sus amigos de Facebook. Esta exposición también puede involucrar a los amigos en los concursos y regalos de la marca.

**FIGURA 19-4**  
Formas en las que los gerentes de marca pueden utilizar cuatro redes sociales para desarrollar sus estrategias de marketing.

BASE DE COMPARACIÓN	REDES SOCIALES			
	facebook	twitter	Linked in	You Tube
Características de los usuarios	40% hombres, 60% mujeres; 80% tienen nivel educativo superior; 34% son menores de 35 años	55% hombres, 45% mujeres; 66% tienen nivel educativo superior; 49% son menores de 35 años.	57% hombres, 43% mujeres; 82% tienen nivel educativo superior; 72% son menores de 34 años.	55% hombres, 45% mujeres; 57% tienen nivel educativo superior; 45% son menores de 35 años.
Exposición a la marca	Ideal para la exposición a la marca; se reactiva a través de la plataforma de publicidad de Facebook; se conecta con las páginas de otras marcas.	Ofrece oportunidades únicas para la integración del sitio web y para comprometerse con los clientes.	Eficaz para demostrar el profesionalismo de una organización; los empleados deben mantener perfiles completos para hacer esto.	Puede ser una herramienta poderosa para construir el canal, explicar un producto complejo y comercializar videos.
Comunicación con el cliente	Ideal para involucrar a las personas que les gusta la marca, que quieren compartir sus opiniones y que tienen preguntas para el servicio al cliente.	Se utilizan programas de monitoreo de Twitter como CoTweet o HootSuit para rastrear lo que se dice sobre la marca.	No es el objetivo principal, pero existen oportunidades de participación a través de grupos relacionados con la industria y perfiles de empresas.	Si lo que se busca es entretener, informar, o ambos, el video es una poderosa herramienta para atraer rápidamente a los clientes.
Tráfico del sitio web	El tráfico es aceptable y va en aumento; se utilizan vínculos y pestañas personalizadas para dirigir a los visitantes directamente al sitio web.	Puede tener un gran potencial, pero debe enfocarse en enviar información relevante sobre la marca y el público interesado en esos tweets.	El tráfico puede ser pequeño, pero útil desde una perspectiva de desarrollo de negocios y B2B.	El tráfico va a los videos; si el objetivo es conseguir tráfico al sitio, entonces debe agregarse un hipervínculo en la descripción del video.

¡EXCELENTE!    ¡BUENO!    ¡MALO!

<sup>20</sup>“Top 10 Ways to Engage Fans on Facebook”, Buddy Media, Inc., 2010.  
<sup>21</sup>Pamela Paul, “How to Get Unfriended”, *The New York Times*, 24 de octubre de 2010, p. ST6.  
<sup>22</sup>La figura 19-4 es una adaptación de “The CMO’s Guide to the Social Landscape”, preparada por el 97th Floor, [CMO.com](#), 10 de febrero de 2010.

## Twitter

Ahora que los *tweets* se han convertido en parte de nuestro lenguaje cotidiano, es evidente que Twitter ha entrado en la corriente principal de la vida estadounidense. A finales de 2011, Twitter tenía más de 175 millones de usuarios registrados en todo el mundo, pero solo 100 millones de usuarios activos, la mitad de los cuales publican *tweets* (mensajes de hasta 140 caracteres) diariamente y envían 230 millones de ellos al día.<sup>23</sup>

**Twitter: visión general** Twitter es un sitio web que permite a los usuarios enviar y recibir *tweets*. Este sitio, que se presentó en 2006, se basa en el principio de “seguidores”. Así, cuando se elige seguir a otro usuario de Twitter, los *tweets* de ese usuario aparecen en orden cronológico inverso en su página.

Twitter también se ha convertido en algo un tanto inesperado: un motor de descubrimiento para encontrar algo que está sucediendo en este momento. Sin embargo, un aspecto polémico entre sus usuarios es el valor de los *tweets*. Un análisis de estos produjo este desglose de seis categorías:<sup>24</sup>

- Balbuceo inútil: 41%
- Conversación: 38%
  - Valor de transmisión: 9%
  - Autopromoción: 6%
  - Spam: 3%
  - Noticias: 3%



La tecnología de las redes sociales incluso ha entrado en el marketing de corriente principal para las organizaciones sin fines de lucro. Continúe leyendo para saber cómo la Biblioteca y Museo Presidencial John F. Kennedy permite a los seguidores de Twitter seguir la campaña presidencial de 1960 de John F. Kennedy... ¡digitalmente!

¿Cómo se compara esto con su experiencia o con las experiencias de sus amigos? En cuanto a la categoría de “balbuceo inútil” de arriba, algunos usuarios están empezando a sentirse “demasiado conectados”, ya que tienen que lidiar con los mensajes a deshoras, el aumento en las facturas del teléfono celular y la necesidad de decirles a sus seguidores que dejen de publicar lo que van a cenar.<sup>25</sup>

Debido al breve texto de sus mensajes, a la facilidad de publicar y recibir *tweets* y a su facilidad de uso en un teléfono inteligente, Twitter puede ser una buena fuente de información sobre una marca o producto. Incluso las organizaciones sin fines de lucro han descubierto formas creativas de usarlo. Por ejemplo, la Biblioteca y Museo Presidencial John F. Kennedy lo utiliza para informar al público de manera muy conveniente sobre sus actividades y acerca del expresidente Kennedy. Use su teléfono inteligente para escanear el código de respuesta rápida que se muestra aquí (junto a la cara de Kennedy en el anuncio de revista) para conectarse digitalmente a los aspectos de su campaña política de 1960.

A diferencia de Facebook, que cambia su página de inicio con frecuencia, Twitter realizó su primer cambio importante a su sitio web en cuatro años a finales de 2010. Su nuevo diseño incluye una pantalla dividida para seguir los *tweets* y usa un simple clic en un *tweet* para revelar elementos multimedia incorporados, como fotos o videos.<sup>26</sup>

**Twitter en la estrategia de un gerente de marca** En 140 caracteres en los *tweets*, los gerentes de marca no pueden esperar comentarios extensos sobre sus marcas. Sin embargo, pueden utilizar programas de monitoreo de palabras clave como CoTweet o HootSuite (que se muestran en la figura 19-4) para saber lo que los usuarios de Twitter están diciendo, ya sea bueno o malo, sobre sus propias marcas y sus competidoras. Por lo tanto, los gerentes de marca tratan de responder los comentarios negativos y vuelven a publicar los *tweets* positivos.

Los gerentes de marca cuentan con otras estrategias para escuchar e interactuar con los consumidores actuales y potenciales, utilizando esta red social. Por ejemplo, pueden:<sup>27</sup>

<sup>23</sup>“What is Twitter” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://business.twitter.com/basics/what-is-twitter>; Mark Hachman, “Twitter Continues to Soar in Popularity, Site’s Numbers Reveal”, PC Magazine (edición en línea), 8 de septiembre de 2011(consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2392658,00.asp#fbid=mTJD8c71Z0C>.

<sup>24</sup>Ryan Kelly, “Twitter Study Reveals Interesting Results about Usage”, *Peer Analytics*, 12 de agosto de 2009.

<sup>25</sup>Andrew La Vallee, “Friends Swap Twitters and Frustration”, *The Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2007, pp. B1, B4.

<sup>26</sup>Bridget Carey, “Twitter’s Website Gets a Tweet New Update”, *Star Tribune*, 9 de noviembre de 2010, p. E1.

<sup>27</sup>Jeff Herring y Maritza Parra, *The Wall Street Journal*, “Make the Most of Tweeting”, *Star Tribune*, 6 de enero de 2011, p. E4.

**QR 19-1**  
**JFK Library**  
**Video**



- generar comentarios sobre la marca mediante el desarrollo de un perfil oficial, reclutar seguidores y mostrar fotografías de sus productos;
- seguir los perfiles de Twitter que mencionan su producto o marca y monitorear lo que dicen;
- responder las críticas de los usuarios para desarrollar clientes más satisfechos;
- publicar *tweets* sobre temas que proporcionan información de valor para sus consumidores. Starbucks lo utilizó con éxito para complementar su “día de pastelitos gratis” en Facebook, una promoción que regalaba un pastelito a quienes compraban una bebida de Starbucks.

Al igual que Facebook, Twitter puede atraer activamente a los clientes si se utiliza bien y con creatividad. Para promover su nuevo automóvil compacto Ford Fiesta, Ford recibió cuatro millones de menciones en Twitter sobre su “Movimiento Fiesta”.

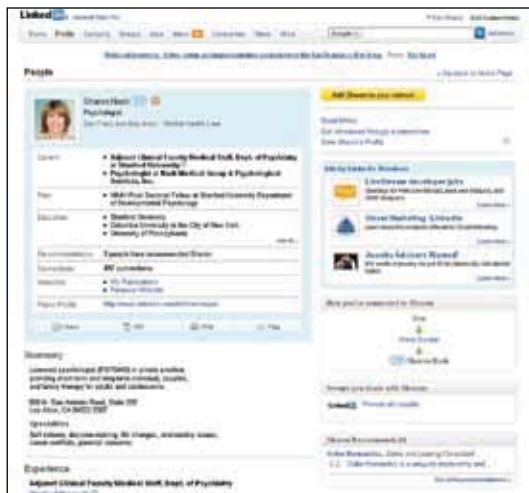
## LinkedIn

A diferencia de Facebook y Twitter, el propósito principal del sitio LinkedIn es el establecimiento de una red de contactos profesionales y la búsqueda de empleo.

**LinkedIn: visión general** LinkedIn es un sitio web orientado a los negocios que permite a los usuarios publicar sus perfiles profesionales para conectarse a una red de personas de negocios, las cuales se denominan *conexiones*. Con más de 120 millones de miembros que incluyen 6.5 millones de estudiantes y nueve millones de recién graduados de la universidad, esta red social permite a los usuarios presentarse con alguien que desean conocer a través de un contacto mutuo y de confianza.<sup>28</sup>

Las siguientes son otras maneras en las que los miembros de LinkedIn pueden utilizar su red:

- Para encontrar trabajo, personas y oportunidades de negocios recomendadas por alguien en la red y marcar los empleos que han solicitado.
- Revisar y hacer un perfil de un gerente que ofrece un trabajo y encontrar un contacto para presentarlos.
- Permitir a los anunciantes llegar a las personas meta con base en sus títulos, antigüedad, edad y ubicación.



Miembros de LinkedIn, como Sharon Nash (foto), se conectan a una red de empresarios. Los gerentes de marca pueden utilizar esta red para construir la imagen de su empresa y encontrar oportunidades de ventas y vendedores.

**LinkedIn en la estrategia de un gerente de marca** Como se muestra en la pantalla de la izquierda de LinkedIn y en la figura 19-4, los gerentes de marketing pueden promover su marca de manera sutil. Esto se hace principalmente para la creación de imagen de negocio a negocio (B2B), utilizando los perfiles de los empleados de la empresa y trabajando en red con grupos relacionados con la industria.

Una empresa también puede utilizar el sitio para desarrollar negocios y encontrar oportunidades de ventas y vendedores, y para organizar grupos de enfoque. Con LinkedIn los gerentes de marca pueden demostrar la experiencia de su organización y crear y moderar grupos de discusión.

## YouTube

La capacidad de YouTube para llegar a su audiencia sobrepasa la imaginación. Piense en esto: a finales de 2011, los usuarios 1) veían más de tres mil millones de sus videos todos los días, 2) vivían en 25 países, con 70% del tráfico de los videos procedente de otros países, no de Estados Unidos y 3) subían a su página 48 horas de video por minuto. Además, más de 100 millones de usuarios realizaron una acción social (dar clic en “Me gusta”, publicar comentarios, etc.) cada semana.<sup>29</sup>

**YouTube: visión general** YouTube es un sitio web para compartir videos donde los usuarios pueden subirlos, verlos y comentarlos. YouTube utiliza la tecnología de *streaming* de video para mostrar el contenido de video generado por el usuario, que incluye clips de películas y televisión, videos musicales y videos originales desarrollados por aficionados. Los

<sup>28</sup> “About Us: LinkedIn Facts” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://press.linkedin.com/about>.

<sup>29</sup> “YouTube Press Room: Statistics” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics).





usuarios no registrados pueden verlos y los registrados pueden subir un número ilimitado de ellos. Aunque son los aficionados los que suben la mayoría del contenido, muchas empresas ofrecen material en el sitio a través de un canal de YouTube, como el SnickersBrand Channel.

**YouTube en la estrategia de un gerente de marca** YouTube ofrece una gran oportunidad para que el gerente de marca genere y muestre un video que explique los beneficios de un producto complejo (figura 19-4). Dado que es propiedad de Google, YouTube incorpora un motor de búsqueda para que los usuarios interesados en un tema específico puedan encontrarlo fácilmente. En lo que se refiere a ventajas en costos, aunque un gerente de marca debe pagar el costo de la creación de un video, el lanzamiento de un nuevo canal en YouTube es gratuito. Al igual que Google, un comercializador compra anuncios sobre una base de costo por acción, pagando por cada visita a partir de la búsqueda de palabras clave. Las empresas también pueden conectarse con clientes potenciales u otras personas que mencionan su producto, haciéndoles participar en conversaciones sobre los videos de YouTube.<sup>30</sup>

El grupo musical OK Go observó cómo las canciones descargadas de internet provocaron un desplome en sus ventas de CD y experimentaron dificultades para conseguir un contrato en una casa discográfica. Por lo tanto, utilizaron YouTube para obtener admiradores, licenciarios y patrocinadores para sus creaciones musicales muy fuera de lo común. Los videos musicales de OK Go en YouTube, que ellos llaman “videos rodantes”, son la base de su éxito. Algunos ejemplos incluyen:<sup>31</sup>

- Una animación con 2 300 rebanadas de pan tostado.
- Un baile con una docena de perros entrenados.
- La primera máquina de Rube Goldberg que opera al ritmo de la música.

Tres directrices sobre el marketing y la promoción de una marca, usando videos de YouTube:<sup>32</sup>

- Crear un canal rico en palabras clave para mejorar las probabilidades de que el video aparezca en las búsquedas de los usuarios.
- Centrarse en los espectadores, usando los conocimientos de YouTube y la investigación analítica para revelar el número de vistas de usuarios, dónde se originan dentro de YouTube y qué palabras clave están impulsándolas.
- Recuerde que el dinero importa. El canal de usuarios de YouTube es gratuito para todos, pero sus canales de marca podrían requerir un gasto de 200 mil dólares trimestrales en YouTube.

De los cientos de redes sociales que hay en el nivel secundario, las ocho que se analizaron en la sección “Temas de marketing” se encuentran entre las más utilizadas.

Si desea saber cómo OK Go ha utilizado las canciones “Here It Goes Again” (9.8 millones de visitas) y “This Too Shall Pass” (36.9 millones de visitas) en YouTube para obtener admiradores, licenciarios, espectáculos en vivo y patrocinadores, lea el texto.



<sup>30</sup> Dennis Nishi, “How to Sell on YouTube, without Showing a Video”, *The Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2010, p. R7.

<sup>31</sup> Damian Kulash, Jr., “The New Rock Star Paradigm”, *The Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2010, p. D1; “YouTube Press Room: Statistics” (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics).

<sup>32</sup> Christa Toole, “Ten Tips for those Who Still aren’t Using YouTube”, *Advertising Age* (adage.com), 19 de octubre de 2010 (descargado el 11 de enero de 2011); Felix Gillette, “On YouTube, Seven-Figure Views, Six-Figure Paychecks”, *Bloomberg Businessweek*, 27 de septiembre-3 de octubre de 2010, pp. 35-36.

# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## ¿Cuáles son algunas de sus otras redes sociales favoritas?

¿Cuántas redes sociales, además de Facebook y Twitter, utiliza? A continuación se presentan ocho redes sociales que son populares entre los estudiantes universitarios con intereses diversos.

Vimeo: una comunidad de personas creativas que sienten pasión por compartir los videos que hacen.

StumbleUpon: un motor de descubrimiento para encontrar y compartir los mejores contenidos de la web.



Foursquare: una plataforma móvil basada en la ubicación, que ayuda a explorar las ciudades a través de "registros" y recompensas.

Hi5: una comunidad de entretenimiento social para el mercado joven de todo el mundo.



Flickr: una red de administración de fotos en línea y uso compartido que permite mostrar y organizar sus fotos y videos favoritos.

Groupon: una manera de obtener descuentos diarios de 50 a 90% en "las mejores cosas que hacer, ver, comer y comprar". El truco: un límite de tiempo durante el cual un número mínimo de personas deben hacer la compra para recibir el descuento.

Meetup: una red que ayuda a personas con intereses compartidos a planificar reuniones y eventos en sus comunidades.



Tumblr: una plataforma rica en características y de microblog que permite a los usuarios compartir textos, fotos, música, enlaces, videos y mucho más.

### repaso de conceptos

4. ¿Cómo se presenta el "contenido generado por el usuario" por alguien que usa Facebook?
5. Mencione algunas maneras en las que los gerentes de marca utilizan Facebook para conversar con los admiradores de una marca.
6. ¿Cuáles son las principales diferencias de interés para los gerentes de marca entre Facebook y YouTube?

## INTEGRACIÓN DE LAS REDES SOCIALES A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE HOY

OA3

Miles de gerentes de marketing en todo el mundo entienden cómo utilizar los medios de comunicación tradicionales para generar ventas de su marca. Algunos tienen éxito y otros no. Sin embargo, muchos de ellos admiten que las redes sociales son tan nuevas y complejas que no están seguros de cuál es la mejor manera de usarlas.

Esta sección trata sobre: 1) cómo se relacionan las redes sociales con el proceso estratégico de marketing, 2) cómo seleccionar una red social, 3) cómo pueden usarse las redes sociales para generar ventas y 4) cómo medir los resultados de los programas de redes sociales. La sección se cierra con la descripción de la crisis de Kit Kat de Nestlé en Facebook.

### Redes sociales y proceso estratégico de marketing

El proceso estratégico de marketing descrito en el capítulo 2 y el proceso de comunicación que va del emisor al receptor analizado en el capítulo 17 se aplican tanto a los medios de comunicación tradicionales como a las redes sociales. Pero hay que tener en cuenta estas diferencias importantes en el proceso de comunicación:

- Los medios de comunicación tradicionales, como los anuncios en revistas o en televisión, por lo general utilizan la comunicación unidireccional del emisor al receptor, y el comercializador espera que el receptor compre el producto anunciado. Podría darse alguna comunicación de boca a boca entre los consumidores "receptores pasivos", pero las comunicaciones generalmente terminan con el receptor.
- Las redes sociales tratan deliberadamente de asegurar que el mensaje *no termine* en un receptor individual. En cambio, el objetivo es llegar a "receptores activos", quienes se convertirán en "influyentes" y estarán "encantados" con la marca anunciada. Estos a su vez se convertirán en "evangelistas" que enviarán mensajes (contenido generado por el usuario) a sus amigos en línea y luego de vuelta al anunciante sobre la satisfacción de utilizar la marca. Algunas redes sociales, como el cupón Groupon de General Mills que se muestra abajo, buscan una acción de compra inmediata.



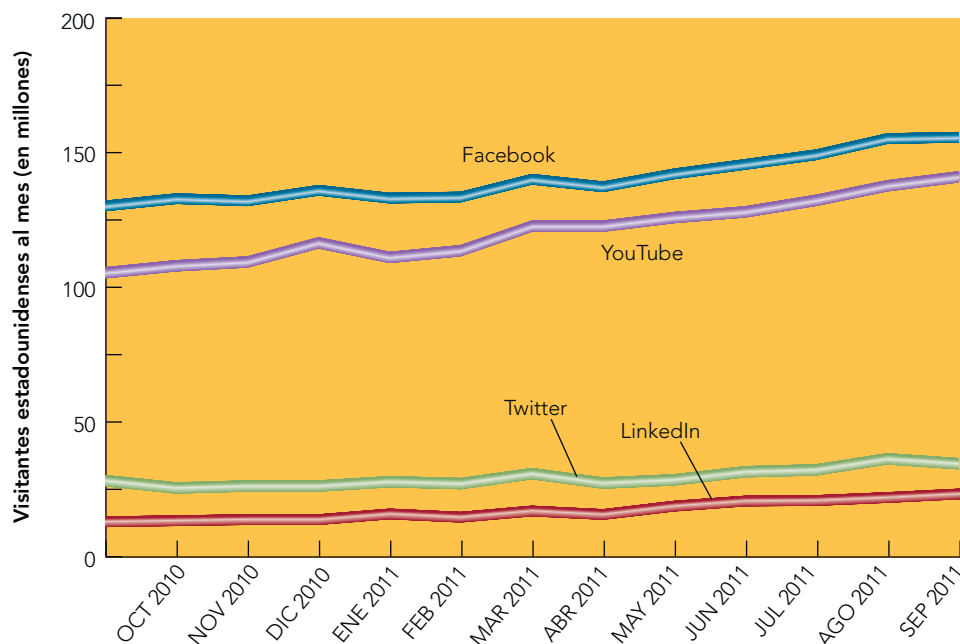
Este es un anuncio de Groupon, un sitio web de ofertas diarias que General Mills utilizó para dirigirse a los “receptores activos”. Para saber cuáles son las estrategias contrastantes que presenta con los medios de comunicación tradicionales y con las redes sociales y el tipo de “receptores” al que llega cada uno, lea el texto.

#### QR 19-3 Groupon Video



**FIGURA 19-5**

Visitas individuales mensuales de estadounidenses a cuatro sitios de redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter y LinkedIn.



<sup>33</sup> Visitantes mensuales únicos: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube a septiembre de 2011. Análisis de sitios: Compete.com, una Kantor Media Company (consultado el 17 de octubre 2011). Vea <http://siteanalytics.compete.com/facebook.com>.

<sup>34</sup> Perfil de sitio: Doubleclick Ad Planner por Google para Facebook.com, U.S. Demographic Profile Data (edad, género, nivel académico e ingreso del hogar) para septiembre de 2011 (consultado el 17 de octubre de 2011). Vea [http://www.google.com\\_adplanner/planning/site\\_profile#siteDetails?uid=domain%253A%2520facebook.com&geo=US&lp=false](http://www.google.com_adplanner/planning/site_profile#siteDetails?uid=domain%253A%2520facebook.com&geo=US&lp=false).

Por lo tanto, el éxito en el marketing de las redes sociales depende en gran medida de la capacidad del programa para convertir a los “receptores” pasivos del mensaje en “evangelistas” activos, que difundirán mensajes favorables sobre la marca.

## Selección de la red social

Al utilizar las redes sociales, un gerente de marca trata de seleccionar y utilizar una o más redes sociales entre los cientos que existen. Esto a menudo implica evaluar 1) el número de visitantes diarios al sitio web, 2) las características de estos visitantes y 3) el enfoque del sitio web.

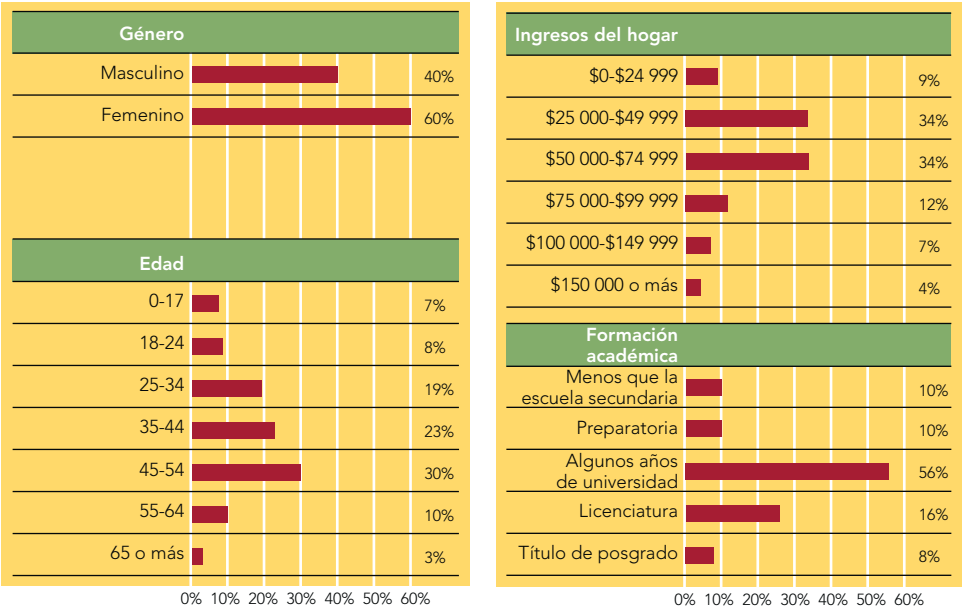
**Crecimiento de las cuatro redes sociales** En la figura 19-5 se muestra el reciente crecimiento de Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. En términos de millones de visitantes estadounidenses a cada sitio web por mes, esta muestra el espectacular crecimiento de Facebook, que alcanzó más de 150 millones de visitantes en septiembre

de 2011. En la figura 19-5 se observa que en ese momento, YouTube tenía más de 140 millones de visitantes individuales al día, mientras que Twitter sumaba alrededor de 35 millones y LinkedIn unos 25 millones.<sup>33</sup>

**Datos disponibles sobre la audiencia para las redes sociales** Google y otros servicios proporcionan datos del perfil de los usuarios de las redes sociales para ayudar a los gerentes de marca a elegir entre ellas. En la figura 19-6 se muestra un perfil reciente de la demografía de la audiencia de Facebook. Como se observa, los usuarios de Facebook son 60% mujeres y 40% hombres, 72% tienen entre 25 y 54 años de edad y 80% tiene al menos alguna formación universitaria.<sup>34</sup>

Los intereses y “gustos” de la audiencia también se miden y revelan más detalles sobre las diferencias entre los usuarios de las diferentes redes sociales. Por ejemplo, quienes usan LinkedIn pueden tener un mayor interés en el capital de riesgo y la administración de proyectos, mientras que los usuarios de Twitter pueden mostrar más interés en la microbiología y los equipos de audio.

**FIGURA 19-6**  
Características demográficas de los visitantes estadounidenses a Facebook a finales de 2011.



**Enfoque especializado para las redes sociales** Una de las ventajas de las redes sociales es que pueden formarse comunidades alrededor de las ideas y los puntos en común, independientemente de la ubicación física de sus miembros. Si bien las principales redes sociales, como Facebook o YouTube, pueden acumular la mayoría del tráfico, las redes más pequeñas pueden tener más éxito en ciertos tipos de productos y, por lo tanto, ser más valiosas para los gerentes de marca.

Las comunidades nicho de las redes sociales han evolucionado de manera similar a las redes nicho de televisión. La televisión comenzó con grandes cadenas como NBC, CBS y ABC que se dirigían a una gran audiencia. Pero fue la popularidad de la televisión lo que condujo al desarrollo de la televisión por cable y a la aparición de redes nicho más pequeñas, como Food Network y Discovery Channel, para llegar a audiencias más pequeñas y homogéneas. A medida que los consumidores se han vuelto más sofisticados y enfocados, han surgido decenas de redes sociales para llegar a ellos.



Por ejemplo, tanto YouTube como Vimeo permiten a los usuarios subir, ver, calificar y hacer comentarios sobre los videos. Lo que diferencia a estos sitios web son los usuarios que participan. Vimeo se centra en videos artísticos, mientras que YouTube lo hace en videos con un atractivo más amplio. Para un gerente de marca de Canon USA, esta es una diferencia importante: los usuarios que van a comprar cámaras de video Canon se sesgan fuertemente hacia la audiencia de Vimeo. Por lo tanto, la publicidad ahí puede dar un rendimiento mucho mayor (en términos de costo por clic y porcentaje de clics) que anunciarse en un sitio de amplio atractivo como YouTube.

Ning tiene un enfoque único para las redes sociales al proporcionar una herramienta sencilla para que los individuos, incluidos los gerentes de marca, generen redes sociales enfocadas. Por una tarifa, permite a los comercializadores crear sus propios sitios web de comunidades, mientras Ning hace el trabajo duro de administrar a los usuarios. Al usarlo, los gerentes de marca pueden crear una red para promover rápidamente su marca específica sin el costoso desarrollo personalizado. Por ejemplo, The Hershey Company creó su exitosa página Hershey's Kisses Cookie Exchange en Ning para compartir recetas con chocolates Kisses de Hershey.

**Cómo producen ventas las redes sociales**

OA4

Podemos usar el ejemplo de un anuncio en Facebook para mostrar cómo un gerente de marca puede utilizar esa red social con el fin de producir ventas y ganancias para su producto o marca. Consideremos los papeles que desempeñan tanto la gerente de marca de Zappos.com (el sitio web de zapatos y ropa que abre el capítulo 9) como Facebook en el uso de la plataforma de publicidad de Facebook en el siguiente ejemplo.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Este ejemplo y la sección acerca de los resultados de medición los proporcionaron Brian Stuckey y Amanda Axvig de AOI Marketing, Inc.



**Plataforma de publicidad de Facebook: papel de la gerente de marca de Zappos.com** La gerente de marca compone el título, el texto y las imágenes o fotos del anuncio en Zappos.com. También especifica la dirección web a la que debe vincularse su anuncio basándose en los objetivos de marketing de la marca en las redes sociales. Para aumentar la conciencia y construir una base de admiradores, ella vincula el anuncio a la página web de Zappos.com o a su página de Facebook. Para fomentar y producir nuevas ventas que puedan rastrearse, vincula el anuncio a un código de cupón, a un producto específico del sitio web Zappos.com o a una promoción.

La gerente de marca define a continuación las características de uno o más segmentos de mercado a los que quiere llegar en Facebook. Esto comienza con las características demográficas, como la región geográfica, el género, la edad y la formación académica. Después, añade factores como el estado civil y los intereses de los usuarios. Además toma en cuenta el presupuesto de gastos a la hora de comprar los anuncios colocados en Facebook.

**Plataforma de publicidad de Facebook: papel de Facebook** Facebook genera sus ingresos por ventas al vender los anuncios que aparecen a lo largo de la sección derecha de sus páginas. Vende anuncios directamente a sus anunciantes utilizando parámetros de medición tanto de costo por clic como de costo por millar. Supongamos que Zappos.com paga 2.50 dólares por cada visitante de Facebook que da clic en su anuncio y va a su sitio web (costo por clic), y paga unos centavos por cada vez que su anuncio se carga en una página de Facebook, con un máximo de 10 mil dólares al mes (costo por millar). Cada vez que se da clic en un anuncio o que se carga, Facebook reconoce los ingresos por ventas.

Al utilizar anuncios de Facebook, a diferencia de los medios impresos tradicionales, los gerentes de marca no están comprando la colocación en una sección específica del sitio. Por ejemplo, no compran espacio en la primera página de un sitio ni explícitamente compran anuncios en el perfil de un usuario específico. En lugar de eso, Facebook determina la ubicación más eficaz para los anuncios en función de los criterios que el gerente de marca establece para llegar al mercado meta.

Los anuncios de Facebook están dirigidos a segmentos de mercado específicos, utilizando los datos demográficos y otras características del usuario descritos anteriormente. Cada vez que se carga una nueva página de esta red social, sofisticados algoritmos estadísticos se aseguran de que una nueva serie de anuncios se muestren de forma explícita para la persona que está navegando en ella. Dos personas diferentes que buscan en la misma página de Facebook verán grupos completamente diferentes de anuncios.

En este ejemplo, la gerente de marca de Zappos.com evalúa los ingresos por ventas previstos o reales generados a través de la publicidad de Facebook. Luego, equilibra estos ingresos con los costos correspondientes para decidir si esta promoción debe iniciarse, continuarse, modificarse o detenerse.

## Medición de los resultados de los programas de redes sociales

Las medidas de desempeño de las redes sociales se dividen en 1) las vinculadas con los insumos o costos (figura 19-7) y 2) las vinculadas con los resultados o ingresos derivados de las redes sociales.

Es evidente que la medida de desempeño ideal, tanto para los medios de comunicación convencionales como para las redes sociales, es aquella que relaciona los ingresos reales de las ventas con el costo del anuncio u otra promoción. Con el auge en el crecimiento de las redes, los gerentes de marketing y los de marca tienen el desafío de relacionar el costo de estas nuevas promociones de redes sociales con las ventas que generan. El resultado ha sido la aparición de muchas nuevas medidas de desempeño, que a menudo requieren un lenguaje completamente nuevo.

**Medidas de desempeño vinculadas con los insumos o costos** En la figura 19-7 se muestran cuatro medidas de desempeño para las redes sociales asociadas principalmente a los insumos o costos. Descendiendo por la lista de medidas que se muestran en la figura 19-7, se comienza con una vinculada solamente con los costos (la medida “negociada”) y luego se pasa a otra relacionada un tanto a los ingresos por ventas, generados por el anuncio o acción en las redes sociales (costo por acción o CPA).

Con la medida negociada no existe vínculo con la acción de un usuario de la red social, por lo que el gerente de marca solo tiene una vaga idea de lo bien que se está desempeñando el anuncio en un sitio de red social. La medida del costo por millar (CPM) se vincula con el número de veces que el anuncio se carga y un usuario puede verlo, pero no indica si este en

Medida del desempeño	Costos para los anunciantes	Quién lo proporciona	Quién lo usa	Evaluación	
				Ventajas	Desventajas
Negociado	"Le pagaré 500 dólares por colocar esta imagen en su sitio web durante un mes".	Pequeños sitios web que venden anuncios directamente, como organizaciones de comercio.	Anunciantes que quieren llegar a comunidades nicho.	Fácil de usar	No hay garantía de éxito.
Costo por millar (CPM)	"Le pagaré 50 centavos de dólar por cada mil veces que este anuncio se cargue, hasta un máximo de 100 dólares al mes".	Pequeños sitios web que venden anuncios directamente (podrían estar utilizando un servicio de terceros).	Anunciantes que simplemente quieren crear "conciencia".	Fácil de usar	Las impresiones no siempre conducen a ventas.
Costo por clic (CPC)	"Le pagaré un dólar por cada visitante que dé clic en este anuncio y vaya de su sitio web al mío".	La mayoría de los sitios web usan este método, ejecutado por un tercero, como Google o AdWords.	Anunciantes que quieren pagar por el éxito, pero quizá no puedan rastrear las ventas de la publicidad a la compra.	Solo se paga por cada visitante que expresa su interés en el anuncio.	Los anuncios quizá no se muestren si no se ajustan bien al público.
Costo por acción (CPA)	"Le pagaré cinco dólares por cada compra que se origine de un anuncio en su sitio".	Por lo general se ejecuta a través de terceros; Google AdSense recientemente añadió esta característica.	Anunciantes sofisticados que quieren pagar por el éxito.	Solo se paga por lo que funciona.	Es similar al CPC, pero más difícil de rastrear y más caro por acción.

**FIGURA 19-7**

Medidas de desempeño para las redes sociales relacionadas principalmente con los insumos o costos, según lo analizado por un gerente de marca.

realidad ha reaccionado a él. Esta medida es más o menos equivalente al CPM de los medios de comunicación tradicionales que se analizaron en el capítulo 18. La medida costo por clic (CPC) da la tasa que el anunciante paga, por ejemplo a Facebook, cada vez que un visitante hace clic en el anuncio y va de esa página a la del anunciante. Por último, la medida CPA se vincula débilmente con las ventas reales, por ejemplo, el pago de 5 dólares por cada compra que se origina a partir de un anuncio, digamos, en el sitio de Facebook. Al sumar los ingresos de todas estas compras, esta medida del CPA relaciona más estrechamente el costo del anuncio en la red social con los ingresos por ventas que este genera.

**Medidas de desempeño vinculadas con los productos o ingresos** Muchas de las medidas para evaluar cómo se está desempeñando la promoción en una red social de un gerente de marca reflejan la comunicación bidireccional presente en las redes sociales. Estas medidas a menudo están asociadas a los resultados de salida en términos de "amigos", "seguidores" o "visitantes" a un sitio de red social, lo que puede ser un primer paso para estimar los ingresos por ventas generados. Desde la perspectiva de un gerente de marca, estas son algunas de las medidas de uso frecuente en Facebook, pasando de las más generales a las más específicas:



Para saber la manera en la que la página de Facebook de Kit Kat de Nestlé fue "pirateada" por activistas de Greenpeace vestidos como orangutanes, lea el texto.

- *Admiradores.* El número de personas que se han inscrito voluntariamente a los mensajes de una marca mediante una plataforma de redes sociales en un momento dado.
- *Participación de una marca en el mercado (voz).* La participación o porcentaje de una marca en todas las charlas en línea en las redes sociales relacionadas, por ejemplo, con su categoría de producto o tema.
- *Páginas vistas.* El número de veces que una página de Facebook se carga en un periodo determinado.
- *Visitantes.* El número total de visitantes a una página de Facebook en un periodo determinado; si alguien la visita tres veces en un día, se cuenta tres veces.
- *Visitantes individuales.* El número total de individuos que visitan una página de Facebook en un periodo determinado; si alguien la visita tres veces en un día, se cuenta una sola vez.
- *Promedio de páginas vistas por visitante.* Páginas vistas, divididas entre el número de visitantes en un periodo determinado.
- *Tasa de interacción.* Cantidad de personas que interactúan con una publicación ("Me gusta", hacen un comentario, etc.), dividido entre el número total de personas que ven la publicación.

- *Porcentaje de clics* (CTR siglas de *click-through rate*). Porcentaje de receptores que han dado clic en un vínculo en la página para visitar un sitio específico.
- *Fuente de admiradores*. El lugar donde se originan los seguidores de la red social, siendo más valiosos los admiradores que se originan de un amigo que los que se originan de un anuncio.

Debe tenerse en cuenta que aunque los ingresos por ventas resultantes de las redes sociales no aparecen en estas medidas, conforme descendemos en la lista anterior, las medidas a menudo son más específicas que las similares utilizadas en los medios de comunicación tradicionales. Esto se debe a que es mucho más fácil rastrear electrónicamente a los usuarios de las redes sociales que dan clic en un sitio web o en un anuncio que rastrear a los consumidores que reciben medios de comunicación tradicionales.

## Greenpeace contra Kit Kat de Nestlé: una crisis de pesadilla

Aunque un intenso nivel de comunicación, a través de las redes sociales como Facebook o Twitter, puede ser el sueño de un gerente de marca también puede significar su peor pesadilla. Un ejemplo es la campaña de Greenpeace contra Nestlé y su marca de barra de chocolate Kit Kat.<sup>36</sup>

**Antecedentes** En la actualidad, el aceite de palma es un ingrediente de muchos de los productos de Nestlé, incluida la barra de chocolate Kit Kat. En marzo de 2010, la compañía informó que 18% de su aceite de palma “no era sustentable”, lo que significaba que sus proveedores habían estado talando bosques en lugares como Indonesia, sin preocuparse lo suficiente por el daño ambiental o por su equivalente recuperación. Estas selvas tropicales indonesias son el hogar de los orangutanes. Nestlé anunció que su objetivo era utilizar “aceite de palma 100% sustentable” para 2015. Aparentemente, su plan parecía demostrar un sentido de responsabilidad social y apoyar el objetivo de la sustentabilidad planetaria.

**Acciones y resultados de Greenpeace** Greenpeace, una organización de defensa social y ambiental, decidió que los esfuerzos de Nestlé por encontrar proveedores sustentables de aceite de palma iban demasiado lentos. Así que puso en marcha una intensa “campaña de conmoción” en su contra con la proclama: “Atrapados *in fraganti*: cómo el empleo de Nestlé del aceite de palma está teniendo un impacto devastador en las selvas tropicales, el clima y los orangutanes”. Luego, publicó un video muy gráfico y provocativo en YouTube. También atrajo la cobertura de las noticias televisivas al tener activistas disfrazados de orangutanes manifestándose afuera de las oficinas y fábricas de Nestlé.

La campaña de Greenpeace provocó quejas de los clientes en la página de Facebook de Kit Kat, algunas con un juego de palabras en inglés del logotipo “Killer Kat” (Asesino Kat) (a la izquierda). Además, la administración de la compañía recibió 200 mil correos electrónicos y sus números gratuitos de servicio al cliente se saturaron de llamadas de protesta.

**Reacción exagerada de Nestlé y sus consecuencias** La respuesta de Nestlé dio lugar involuntariamente a una mayor animosidad y atención en línea. Por petición suya, YouTube retiró el video que Nestlé consideraba infringía su marca Kit Kat. El resultado: las visitas al video en otros sitios como Flickr y Vimeo aumentaron vertiginosamente en las siguientes 24 horas.

Un consumidor sugirió en Facebook que Nestlé debía repensar el uso de su enfoque dogmático y predicador. El administrador de Facebook de Nestlé reaccionó con brusquedad al escribir: “Gracias por la lección de modales. Mensaje recibido. Pero es nuestra página y nosotros ponemos las reglas, como siempre ha sido”.

Los usuarios de la página de Facebook de Kit Kat de Nestlé, que se oponían violentamente a sus acciones de deforestación, aumentaron de inmediato. Un comentarista señaló que Greenpeace había “pirateado la marca” de Kit Kat de Nestlé en su página de Facebook.

En los siguientes 60 días, la administración de Nestlé se rindió: tomó medidas para dejar de usar a los proveedores de aceite de palma vinculados con la deforestación. De este modo, Greenpeace orquestó con eficacia el poder de la multitud en las redes sociales para presionar a Nestlé a cambiar una política estratégica.

**Lecciones de las redes sociales para los gerentes de marca** En lugar de utilizar la agresividad, los gerentes de marca deben responder con transparencia y un tono accesible.



QR 19-4  
Greenpeace  
Kit Kat Video



<sup>36</sup> Para el ejemplo de Greenpeace-Nestlé se utilizó material del sitio web de Ford Consulting Group proporcionado por David Ford.

Reafirmar la autoridad en un momento de crisis puede ser contraproducente y amplificarse por los “influyentes clave”, como lo demuestra el conflicto entre Greenpeace y Nestlé. Las siguientes son acciones que se le sugieren a un gerente de marca que enfrenta una situación de crisis:

1. Comunicarse directamente con los “influyentes clave”, haciendo hincapié en la preocupación de la empresa por el asunto.
2. Responder rápidamente con honestidad, transparencia, empatía, hechos, voluntad para escuchar y una apertura al cambio.
3. Comunicar la solución a través de Twitter, Facebook, blogs, YouTube y otras redes sociales pertinentes.
4. Escuchar y responder los comentarios para facilitar la recuperación de la marca.

Sobre todo, es fundamental contar con un plan de emergencia en las redes sociales para la marca *antes* de que se desarrolle una crisis real.

## repaso de conceptos

7. ¿Cuál es la diferencia entre un “receptor pasivo” de los medios de comunicación convencionales y un “receptor activo” de las redes sociales, y qué importancia tienen ambos en el marketing?
8. En pocas palabras, ¿cómo puede un anunciante en Facebook generar ventas?
9. ¿Cómo acentuó sus problemas la reacción exagerada inicial de Nestlé a la campaña de Greenpeace?

## EL FUTURO: REDES SOCIALES + TELÉFONOS INTELIGENTES + APLICACIONES EXÓTICAS

OA5

**FIGURA 19-8**

Un despliegue de diversos elementos conduce a una convergencia del mundo real y el mundo digital. Esto, a su vez, desencadena las acciones de marketing cuyos resultados son a menudo más fáciles de medir.

Las tendencias en el uso del marketing en las redes sociales reflejan lo que los científicos llaman “mundos reflejados” o “sistemas inteligentes”, que son en realidad la convergencia de los mundos real y digital. Un *sistema inteligente* es una red computarizada que desencadena acciones al detectar los cambios en el mundo real o digital. Esta sección trata sobre 1) la convergencia de los mundos real y digital, 2) cómo esta convergencia vincula las redes sociales con las acciones de marketing y 3) hacia dónde *podría* dirigirse todo esto en *tu* futuro. La sección termina describiendo el impacto global de las redes sociales en el marketing y en las relaciones internacionales.

### Convergencia de los mundos real y digital

Decir que nuestros mundos físico y virtual convergen suena a ciencia ficción. Pero comprar en línea sus pantalones vaqueros o proporcionar sus características demográficas e intereses per-





# Temas de marketing > > > > > > > > tecnología

## Las más geniales, salvajes, raras y... mejores... aplicaciones móviles

La revista *Bloomberg Businessweek* analizó las mejores aplicaciones móviles. Estas son cuatro de sus selecciones:



**Angry Birds.** Si lo que quiere es un juego que le permita lanzar aves a cerdos, este es el que busca. Este adictivo juego es la principal aplicación pagada para iPhone.

**Plants vs. Zombies.** Este es un adictivo juego en el que su jardín combate hordas de zombis.



**Word Lens.** Traduce de forma instantánea palabras impresas de un idioma a otro con su cámara de

video integrada, por ejemplo, cuando está de vacaciones en otro país.



**Instagram.** Hasta a los fotógrafos de verdad les gusta utilizar esta aplicación para aplicar filtros a sus fotos tomadas con el teléfono.

El mundo de las aplicaciones cambia de un día para otro. Así, para cuando usted lea esto, estas aplicaciones pueden haber sido reemplazadas por otras mejores.

sonales cuando se une a Facebook supone convertir decisiones del mundo real o características personales a un formato digital que comienza a aproximarse a su propio mundo personal.<sup>37</sup> Esta convergencia de los mundos real y digital es el resultado de la proliferación ilimitada de teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, sensores, etiquetas especiales de identificación, bases de datos, algoritmos, aplicaciones y otros elementos que están vinculados entre sí (figura 19-8).

Las redes sociales migrarán progresivamente a los sistemas inteligentes. Las cambiantes tecnologías dinámicas lo hacen posible. Por ejemplo, a finales de 2011, Estados Unidos tenía 85 millones de usuarios de teléfonos inteligentes, una cifra que probablemente aumentará de manera significativa para 2015 a medida que la tecnología móvil 4G (de cuarta generación) se pone en línea.

Los teléfonos inteligentes y sus aplicaciones están acelerando esta convergencia. Las **aplicaciones (apps)** son pequeños programas de *software* descargables que se ejecutan en los teléfonos inteligentes y en las tabletas electrónicas. Cuando Apple lanzó su iPhone en 2007, no esperaba que las aplicaciones para teléfonos inteligentes adquirieran tanta importancia. ¡Qué equivocada estaba! Para finales de 2011, su tienda de aplicaciones App Store vendía más de 500 mil aplicaciones que se han descargado más de 18 mil millones de veces en todo el mundo.<sup>38</sup>

La sección “Temas de marketing” describe las cuatro aplicaciones más populares que se usaron en dispositivos digitales en 2010.<sup>39</sup> Para comprender la popularidad de algunas de ellas, pregunte cuántos miembros de su clase tienen Angry Birds en sus teléfonos inteligentes o en tabletas electrónicas. En 2012, más de la mitad probablemente dirá que la tiene, pero en 2014, Angry Birds probablemente será reemplazado por un juego aún más adictivo.

### Cómo vincula esta convergencia las redes sociales con las acciones de marketing

Desde el punto de vista de un gerente de marketing, 2010 vio surgir tres tipos de aplicaciones para teléfonos inteligentes, muchas de las cuales estaban relacionadas con las redes sociales: 1) búsquedas de comparaciones de precios, 2) programas de lealtad y 3) promociones basadas en la ubicación. El *Black Friday* (viernes negro o el día después de la celebración de Acción de Gracias) es el día de compras más grande del año en Estados Unidos. Para ilustrar la convergencia de los mundos real y digital (como se muestra en la figura 19-8) en el *Black Friday* de 2010, los compradores aprovecharon los siguientes tipos de acciones de marketing:<sup>40</sup>

<sup>37</sup> ComScore Reports August 2011 U.S. Mobile Subscriber Market Share, ComScore.com, 5 de octubre de 2011 (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://comscore.com/Press-Events/Press\\_Releases/2011/10/comScore\\_Reports\\_August\\_20\\_11\\_U.S.\\_Mobile\\_Subscriber\\_Market\\_Share](http://comscore.com/Press-Events/Press_Releases/2011/10/comScore_Reports_August_20_11_U.S._Mobile_Subscriber_Market_Share). “Living in a See-Through World”, *The Economist*, 6 de noviembre de 2010, p. 21.

<sup>38</sup> Evento especial de Apple: iPhone 4S, 4 de octubre de 2011; (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea <http://events.apple.com.edgesuite.net/11piuhbydlbkoyih10/event/index.html>

<sup>39</sup> Barrett Sheridan, “The Apps Class of 2010”, *Bloomberg Businessweek*, 3-9 de enero de 2011, pp. 80-81.

<sup>40</sup> Geoffrey A. Fowler, “A High-Tech Edge on Black Friday”, *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2010, pp. D1, D3.



¿Está demasiado ocupado para visitar el supermercado esta semana? Si se encuentra en Corea, puede hacerlo desde la pared de la estación del Metro con su teléfono inteligente y hacer que le entreguen sus compras directamente en su puerta.

- Desde el hallazgo: escanearon códigos de barras de productos e investigaron 500 mil tiendas, sincronizando las búsquedas entre la PC y el teléfono inteligente.
- Desde Facebook: usaron el teléfono inteligente con GPS para registros de ubicación con la finalidad de recibir descuentos en JCPenney y Toys 'R' Us.
- Desde Shopkick: ganaron puntos de fidelidad para entrar en las tiendas y recibir descuentos de Target y Macy's.

Según Google, el número de búsquedas de compras en los teléfonos inteligentes a finales de 2010 fue 30 veces mayor que tres años antes.

## ¿A dónde nos dirigimos ahora?

El punto claro de diferencia de las redes sociales es su capacidad única para otorgar poder a los usuarios al conectarse individualmente con ellas, obteniendo información sobre sus gustos y características personales y compartiendo esta información con amigos en línea y (a menudo) con los comercializadores que venden productos.<sup>41</sup> Este cambio de mentalidad hacia un mundo socialmente conectado en red conducirá a usuarios conectados que tienen más influencia en el mercado.<sup>42</sup> En el futuro, parece que veremos:

- Formas nuevas y creativas de personalizar las conexiones de las redes sociales.
- Un auge de códigos de barras, etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) y códigos de respuesta rápida relacionados con las nuevas aplicaciones disponibles para las redes sociales.<sup>43</sup>
- Un número cada vez mayor de compras realizadas con un *fob* (un pequeño dispositivo con software incorporado) o con un teléfono inteligente vinculado a una tarjeta de crédito.
- Un mayor enfoque en las “comunidades” socialmente conectadas en red, como vecindarios, usuarios leales a una marca y asociaciones de ex alumnos, es decir, grupos con intereses comunes.
- Redes sociales, como Facebook, que empiezan a cobrar por las acciones del usuario que generan más ventas para los anunciantes, por ejemplo, visitar una tienda real en lugar de solo dar clic en un anuncio en línea.
- Un mayor énfasis en la medición del retorno de la inversión de marketing para las iniciativas de redes sociales.

Tesco Home Plus, una cadena coreana de supermercados, proporciona oportunidades instantáneas para las compras de abarrotes. Los consumidores utilizan sus teléfonos inteligentes para escanear imágenes en la pared de una estación del Metro y comprar así los artículos de Tesco mientras esperan su tren. Usan la aplicación del teléfono inteligente para pagarlos, y los reciben en su puerta después de que llegan a su casa.<sup>44</sup>

¿Qué? ¿El héroe de acción estadounidense Chuck Norris tiene miedo de matar a una carpa viva que todavía aletea para una cena navideña checa? El ejemplo del texto muestra cómo las redes sociales ahora forman parte de las estrategias de marketing en todo el mundo.



<sup>41</sup> Geoffrey A. Fowler y Vauhini Vara, “Using ‘Likes’ for Gift Ideas”, *The Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 2010, p. B1.

<sup>42</sup> Dave Evans, *Social Media Marketing: An Hour a Day*, pp. 127-149.

<sup>43</sup> Vea <http://www.wimp.com/marketingcampaign/>

<sup>44</sup> Kara McGuire, “Shoppers Hunt Bargains via their Smart Phones”, *Star Tribune*, 28 de noviembre de 2010, pp. D1, D10; Michelle Higgins, “Smart Phone Apps can Help You Avoid Holiday Travel Headaches”, *Star Tribune*, 19 de diciembre de 2010, p. 63; Sue Stock, “Code Alert for Smart Phones”, *Star Tribune*, 17 de noviembre de 2010, p. D8; Miguel Bustillo y Ann Zimmerman, “Phone-Wielding Shoppers Strike Fear into Retailers”, *The Wall Street Journal*, 16 de diciembre de 2010, pp. A1, A19; Roger Cheng, “The Phone Delivers Gift Cards”, *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2010, p. D3.

La convergencia de las redes sociales, las tabletas electrónicas, los teléfonos inteligentes y las nuevas aplicaciones harán que las empresas tengan una interacción más dinámica con sus clientes.<sup>45</sup>

Otro ejemplo futurista: una máquina expendedora escanea su rostro para identificar su edad y género, y cambia su pantalla (esto ya existe en Japón); en el futuro, le dará un descuento por cantidad por comprar dos de sus barras de chocolate favoritas (está al tanto de sus “gustos” en Facebook), mientras le muestra un cupón electrónico para cenar en un restaurante cercano si llega entre las 7 y las 9 de esa noche. Los resultados de la oferta de dulces y la cena son directamente mensurables para los comercializadores. Observe cuántos de los “elementos de convergencia” de la figura 19-8 están presentes en este escenario.

Esta convergencia de “sistemas inteligentes” también está teniendo un impacto dinámico en el espíritu empresarial y en las pequeñas empresas. Esto se debe a que, a diferencia de la enorme inversión de dinero que se necesita para iniciar un negocio físico, las redes sociales de la actualidad permiten a las empresas nuevas iniciar con muy pocos recursos financieros. El lanzamiento de Bitter Girls en el “caso de video”, al final del capítulo, es un ejemplo de la puesta en marcha de una nueva empresa de bajo costo.

## Alcance global de las redes sociales

Las computadoras, la televisión, internet, los teléfonos inteligentes, las tabletas electrónicas y las redes sociales han cambiado para siempre la manera en la que las personas de todo el mundo se comunican. Esto afecta dramáticamente el marketing global y las relaciones internacionales de maneras imprevistas desde hace cinco años.

**Redes sociales y marketing global** Una promoción de T-Mobile ilustra el impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing global. T-Mobile y su servicio global de televisión vía satélite estaban tratando de llegar a los consumidores en la República Checa. Así que decidieron contratar a Chuck Norris, el héroe estadounidense de películas de acción de la década de 1980, como *Delta Force*, y del programa de televisión de la década de 1990 *Walker, Texas Ranger*. Estos fueron grandes éxitos entre los checos, tanto niños como adultos.<sup>46</sup>

Un anuncio de televisión para la navidad de 2010 de T-Mobile mostraba a una mujer checa en la cocina preparando la tradicional cena de Navidad de carpa fresca. Ella le da a Chuck Norris, su invitado, un mazo para matar el pez que todavía aletea. Norris se niega moviendo la cabeza. “No”. La mujer entonces alza el mazo para aplastar la cabeza de la carpa y nuestro héroe de acción Chuck Norris... ¡se desmaya! Al tratar de reanimarlo, la mujer escucha a su marido decir alegremente: “¡En la televisión todo el mundo puede ser rudo!”

Esta campaña de televisión checa superó las expectativas de T-Mobile y tuvo que contratar a más personas para responder a las preguntas de los clientes por teléfono y Facebook. La razón: más de 40 mil personas se convirtieron en admiradores de la unidad checa de T-Mobile en Facebook y 4.5 millones de personas vieron los anuncios en YouTube, en un país cuya población es de 10 millones de personas. A sus vecinos polacos y eslovacos, cuyos idiomas son similares al checo, también les encantaron los anuncios.

Por lo tanto, las estrategias de marketing vinculadas a las redes sociales se mueven en todo el mundo. Algunas, como la promoción de Chuck Norris en la República Checa, implican una estrategia de marketing multidoméstica (analizada en el capítulo 7) adaptada a los consumidores de un solo país. Pero a menudo cruzan las fronteras nacionales, como lo hizo accidentalmente la promoción de T-Mobile al llegar también a consumidores en Polonia y Eslovaquia.

**Redes sociales y relaciones internacionales** La facilidad con la que un mensaje en las redes sociales se vincula con uno o con miles de usuarios ha afectado la vida cotidiana de las personas de todo el mundo. Estos mensajes pueden ir desde la organización de ayuda de emergencia para enfrentar un desastre natural hasta derrocar un gobierno. Los especialistas en relaciones internacionales actualmente tratan de evaluar las oportunidades y los peligros de las redes sociales en la política internacional.

La aceptación general de redes sociales como Twitter y Facebook y su uso en todo el mundo casi desafía la comprensión. Por ejemplo, una gran parte de la población mundial se enteró de la muerte de Osama bin Laden a través de Twitter, noticia que en la actualidad tiene

<sup>45</sup> Mike Swift, “Smart Phones Ring up a Bigger Slice of Holiday Sales”, *Star Tribune*, 30 de diciembre de 2010, pp. A1, A10; Evan Ramsted, “TV Makers Turn Their Hopes to Apps”, *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2011, pp. A1, A2; Randall Stross, “Someday, Store Coupons May Tap You on the Shoulder”, *The New York Times*, 26 de diciembre de 2010, p. BU3; Jackie Crosby, “Just Call it V-Commerce”, *Star Tribune*, 2 de enero de 2011, p. D1.

<sup>46</sup> Gordon Fairclough y Leos Rousek, “‘Brusli?’ No. Chuck Norris”, *The Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2010, p. B6.

el récord de la mayor tasa de un *tweet* sostenido para cualquier evento. Los levantamientos populares de la “primavera árabe”, en Medio Oriente en 2011, recibieron la ayuda de los ciudadanos que hicieron uso de Facebook y los mensajes de Twitter para organizar el derrocamiento de sus gobiernos dictatoriales.

Algunos gobiernos están preocupados por el fácil acceso de sus ciudadanos a internet y a las redes sociales. China ha bloqueado sistemáticamente el uso de Facebook, tal vez uno de los temas de la visita de Mark Zuckerberg a ese país a finales de 2010.<sup>47</sup>

El Departamento de Estado de Estados Unidos trata de promover la libertad en internet en el extranjero y reducir la censura local.<sup>48</sup> El idioma en una red social a menudo no representa un problema: para mejorar el crecimiento de Facebook en Rusia, sus 10 millones de usuarios pueden sugerir nombres para las características difíciles de entender en ruso, como “dar un toque” (tratar de llamar la atención de otro usuario de Facebook).<sup>49</sup>

## repaso de conceptos

10. Mencione un ejemplo de la manera en la que convergen los mundos real (físico) y digital (virtual).
11. ¿Qué son las aplicaciones y por qué son importantes?
12. ¿Cuál es un ejemplo del alcance de las redes sociales en a) el marketing global y b) las relaciones internacionales?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Defina las redes sociales y describa cómo se diferencian de los medios de publicidad tradicionales.

Las redes sociales son medios de comunicación en línea donde los usuarios activos envían noticias, fotos, videos y opiniones, a menudo acompañados de un proceso de retroalimentación para identificar los temas “populares”. Las redes sociales pueden clasificarse con base en dos factores: 1) la riqueza de los medios de comunicación, que implica el grado de contacto acústico, visual y físico entre la red social y el usuario, y 2) la autorrevelación, que es el grado en el que las personas pueden controlar las impresiones que quieren dar a los demás. Las redes sociales se diferencian de los medios de publicidad tradicionales (periódicos, revistas, radio y televisión) en que el contenido generado por el usuario 1) es relativamente barato de crear, publicar y acceder, 2) requiere poca capacitación para su desarrollo, 3) puede ofrecer respuestas casi instantáneas, 4) puede modificarse y volverse a publicar rápidamente y 5) puede no ser tan privado o anónimo como los usuarios esperan.

**OA2** Identifique las cuatro redes sociales principales y la forma en la que los gerentes de marca las integran a las acciones de marketing de sus organizaciones.

Las cuatro principales redes sociales son Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. Facebook es una red social donde los usuarios crean un perfil personal, agregan a otros usuarios como “amigos” e intercambian mensajes, fotos, videos y opiniones con ellos. Cuando incorporan Facebook a sus estrategias de promoción, los gerentes de marca deben saber que el contenido de Facebook por lo general no se puede catalogar por un motor de búsqueda exterior como Google. Una manera de responder a esto es crear una página de Facebook de la marca. Twitter permite a los usuarios

enviar y recibir *tweets*, es decir, mensajes de hasta 140 caracteres. En Twitter, los gerentes de marca pueden usar programas de monitoreo como CoTweet para saber lo que la gente dice sobre la marca de la organización. LinkedIn permite a los usuarios publicar sus perfiles personales en una red de empresarios. Puede utilizarse para crear un perfil de la empresa a fin de compartir información sobre la marca y las oportunidades de carrera con los usuarios de LinkedIn y demostrar la experiencia y el profesionalismo de la empresa. YouTube es una red social de intercambio de videos donde los usuarios pueden subir, distribuir, ver y comentar los videos. YouTube también permite a los comercializadores crear un canal de marca para promocionar un producto, mostrar anuncios y permitir que los espectadores hagan comentarios sobre él. Igualmente, YouTube permite a una empresa informar a los consumidores sobre sí misma y dirigir el tráfico al presentar un vínculo a su sitio web.

**OA3** Describa los diferentes papeles de quienes reciben los mensajes a través de los medios de comunicación tradicionales en comparación con las redes sociales, y los factores que los gerentes de marca usan para seleccionar una red social.

Al recibir mensajes promocionales a través de los medios de comunicación tradicionales, los receptores por lo general son “receptores pasivos” y la comunicación termina con ellos. En contraste, los receptores de mensajes de las redes sociales son “receptores activos” y la empresa que les envía los mensajes espera que se conviertan en “evangelistas” y envíen mensajes positivos a la empresa y a sus amigos en línea. Los factores que un comercializador utiliza para seleccionar una red social específica incluyen la evaluación de 1) el número de visitantes diarios al sitio web de la empresa, 2) las características (o perfiles) de esos visitantes y 3) el enfoque de la red social. De las cuatro principales redes sociales, Facebook cuenta con el mayor número de visitantes diarios, seguida por YouTube, Twitter y LinkedIn. Cada una de ellas tiene

<sup>47</sup> Lev Grossman, “2010 Person of the Year: Mark Zuckerberg”, pp. 74-75.

<sup>48</sup> Clay Shirky, “The Political Power of Social Media”, *Foreign Affairs*, enero-febrero de 2011, pp. 28-41; Christopher Rhoads, “Government Shuts Down Internet, Cellphone Services”, *The Wall Street Journal*, 29-30 de enero de 2011, p. A11.

<sup>49</sup> DoubleClick AdPlanner Statistics (consultado el 13 de octubre de 2011). Vea [http://www.google.com/adplanner/planning/site\\_profile/siteDetails?uid=d%252Bfacebook.com&geo=RU&lp=false](http://www.google.com/adplanner/planning/site_profile/siteDetails?uid=d%252Bfacebook.com&geo=RU&lp=false); Julia Ioffe, “In Russia Facebook is More than a Social Network”, *Bloomberg Businessweek*, 3-9 de enero de 2011, pp. 32-33.



un perfil de usuario individual que permite a los comercializadores desarrollar programas de marketing para llegar a segmentos meta específicos. Asimismo, debido a que cada red social tiene un enfoque único (videos, mensajes cortos, etc.), los comercializadores pueden modificar sus programas de marketing para aprovechar estas diferencias.

**OA4** Explique cómo pueden las redes sociales generar ingresos de ventas de una marca y comparar las medidas de desempeño asociadas con los insumos o costos frente a los resultados o ingresos.

Medir las ventas generadas por las redes sociales es más difícil que medir las de los medios de comunicación tradicionales, ya que en muchos casos no existe una relación directa entre un usuario de la red social y una venta. Los gerentes de marca pueden utilizar las plataformas de redes sociales para enviar mensajes o anuncios pagados a la audiencia de la marca, que incluyen vínculos a promociones especiales, a cupones de descuento o a productos específicos en una tienda en línea. Al rastrear la ejecución de estos vínculos, el gerente de marca puede identificar los que producen ingresos por ventas. Las medidas de desempeño vinculadas a los insumos y costos incluyen 1) el costo por millar (similar al CPM de un anuncio impreso), que es el número de veces que un anuncio se muestra a un usuario y 2) el costo por clic, que da la tasa que el anunciante paga cada vez que un visitante da clic en el anuncio y luego visita la página web que escogió el anunciante. Los ejemplos de medidas de desempeño vinculados a los productos o ingresos incluyen: 1) el número de usuarios individuales por mes que ven la página web en un momento determinado, 2) las páginas vistas o el número de veces que una página web especí-

fica se carga y 3) los visitantes o el número total de usuarios que ven una página web en particular durante un periodo específico.

**OA5** Describa cómo afecta la convergencia de los mundos real y digital el futuro de las redes sociales.

La convergencia de los mundos real y digital en las redes sociales se hace posible por medio de un “sistema inteligente”, que es una red de computadora que desencadena acciones al detectar cambios en el mundo real o digital. Un ejemplo es la forma en la que las máquinas expendedoras japonesas son capaces de reconocer el género y la edad de un cliente y responder con una nueva pantalla digital en la máquina expendedora. Otros componentes de un sistema inteligente incluyen sensores, etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) y aplicaciones, que son pequeños programas de software descargables que pueden ejecutarse en teléfonos inteligentes y tabletas electrónicas para agregar funcionalidad a estos dispositivos. En el futuro habrá: 1) nuevas formas de personalizar las conexiones de las redes sociales; 2) un auge de códigos de barras, etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) y códigos de respuesta rápida relacionados con las nuevas aplicaciones disponibles para las redes sociales; 3) mayor enfoque en las “comunidades” socialmente conectadas en red; 4) redes sociales que comenzarán a cobrar por las acciones del usuario que generan más ventas para los anunciantes y 5) un mayor énfasis en la medición del retorno sobre la inversión de marketing para las iniciativas de redes sociales. La convergencia de las redes sociales, los teléfonos inteligentes, las tabletas electrónicas y las aplicaciones llevará a las empresas a tener una interacción más dinámica con sus clientes.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**aplicaciones (apps)** p. 529

**blog** p. 513

**contenido generado por**

**usuarios (UGC)** p. 513

**Facebook** p. 515

**LinkedIn** p. 520

**redes sociales** p. 513

**Twitter** p. 519

**YouTube** p. 520

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** ¿Por qué es posible que Kimmy Summers y Gina Damoto hayan tenido más éxito utilizando Facebook y Twitter para conseguir voluntarios y promover el día de mudanza de los estudiantes del primer año en sus universidades que si hubieran usado los medios de comunicación impresos más convencionales?

**2** Usted y tres amigos de la universidad han decidido poner en marcha un negocio en línea de venta de ropa para estudiantes universitarios, como camisetas, pantalones cortos, sudaderas, etc. Tienen pensado utilizar anuncios en Facebook. ¿Qué “gustos” o intereses tienen a) los hombres universitarios y b) las mujeres universitarias, que puedan ayudarlos a planificar su estrategia en Facebook?

**3** Se graduó de la universidad hace cuatro años y ahora tiene un trabajo en tecnología de la información. Su empresa acaba de anunciar que trasladará todo ese trabajo al extranjero en tres meses. Visite el sitio de LinkedIn y determine qué información pondría ahí para ayudarlo a encontrar un nuevo empleo.

**4** ¿Cuál es la importancia del “contenido generado por el usuario” cuando se compara con las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales?

**5** Usted es un gerente de marca de un fabricante de zapatos deportivos, como Nike o Under Armour, y está tratando de usar Facebook para llegar a: a) mujeres en edad universitaria y b) hombres de más de 55 años de edad. ¿Cuáles serían tres o cuatro “gustos” o intereses que esperaría que tuviera cada segmento cuando tratara de llegar a ellos a través de Facebook?

**6** Para medir los resultados de una red social, ¿cuáles son: a) las ventajas y b) las desventajas de las medidas de desempeño vinculadas directamente con los ingresos frente a los costos?

**7** En retrospectiva, ¿qué debería haber hecho el gerente de marca de Kit Kat de Nestlé cuando aparecieron por primera vez los correos electrónicos de Greenpeace?

**8** Usted tiene una aplicación, como Foursquare, basada en la localización en su teléfono inteligente con GPS que le informa sobre un descuento en su restaurante favorito local. ¿Cómo refleja esto la convergencia de los mundos real y digital?

## Creación de su plan de marketing

Recuerde los segmentos meta de marketing que identificó en el capítulo 9 para su plan de marketing:

1 a) Identifique cuál de las cuatro redes sociales descritas en el capítulo sería más útil y b) justifique su opinión.

2 Describa brevemente a) cómo utilizaría esta red social para tratar de aumentar las ventas de sus productos y b) por qué esperaríamos que los clientes del mercado meta respondieran a ella.

## Caso en video 19 AOI Marketing: usar Facebook para lanzar Bitter Girls®\*

QR 19-5  
Bitter Girls  
Video Case



“Las mujeres exitosas de hoy a menudo marcan a su propio ritmo y están muy motivadas y preocupadas por el bien común de la sociedad”, dice Jennifer Katz, presidenta de AOI Marketing Inc., una nueva empresa de medios de comunicación de marketing.

### EL CONCEPTO: DAR PODER A LAS NIÑAS ADOLESCENTES\*

El equipo encargado de la puesta en marcha de AOI Marketing era responsable de desarrollar un concepto que pudiera utilizarse para licenciar y comercializar una variedad de productos para el mercado femenino “preadolescente y adolescente”. El equipo observó que muchas de las mujeres de éxito de hoy no se ajustan al modelo de la chica más popular de la secundaria. “Así que desarrollamos un concepto a fin de comunicar un mensaje que fuera edificante y fortalecedor para las chicas”, dice Katz.

### POSICIONAR EL CONCEPTO DE BITTER GIRLS PARA SU MERCADO META

La idea inicial del equipo era colocar a Bitter Girls® en una posición feliz y optimista. A través de promociones de prueba y error, así como de investigación, el posicionamiento de marketing dio un giro de 180 grados desde el concepto original hasta el concepto actual:

\*Bitter Girls: Jennifer Katz, Amanda Axvig y Brian Stuckey de AOI Marketing, Inc. escribieron este caso y con el agradecen los permisos que les otorgó Bitter Girls®.

- *Concepto original.* El producto comenzó como “Mi mejor yo”, un blog que daba ideas a las adolescentes para mejorar su confianza en sí mismas y la capacidad de asumir el mundo al que se enfrentarían pronto. El problema: el tono santurrón del blog no atraía la atención ni el interés de estas chicas.
- *Concepto actual.* El concepto original cambió a usar la ironía y el humor, a veces negro, para ayudar a proporcionar la misma imagen positiva de sí mismas a las chicas.

“Este mismo posicionamiento de humor negro subyace en parte en el éxito del clásico programa de televisión *Los Simpson*”, dice Amanda Axvig, vicepresidenta de marketing de la empresa, y continúa: “Esta estrategia de posicionamiento revisada se refleja en la forma en la que AOI Marketing definió en última instancia Bitter Girls en su plan de marketing”, que es:

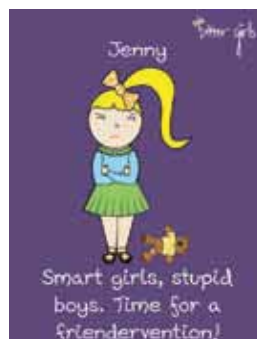
Las Bitter Girls [chicas amargadas] son chicas inteligentes, motivadas, creativas y auténticas que hacen una diferencia en el mundo. Basándose en personas de la vida real, las Bitter Girls representan a chicas que crecieron para convertirse en doctoras, arquitectas, activistas de derechos humanos, escritoras y más.

Debe tenerse en cuenta la deliberada falta de conexión entre el nombre de Bitter Girls y la naturaleza positiva de las chicas en su descripción. Sin embargo, la retroalimentación de las mujeres en el mercado meta que les gusta la

marca en Facebook indica que hay más interés en mantener Bitter Girls oscuras, hoscas y “tensas”.

### INTEGRIDAD DEL PRODUCTO Y COMPETENCIA

Con una conciencia de marca cada vez mayor, el equipo escribió pautas precisas de desarrollo para asegurar la integridad, apariencia y ambiente del producto a fin de satisfacer las necesidades de





la licencia. El equipo AOI trabajó con los artistas gráficos Alexandra Amrami y Clay Williams para desarrollar el logotipo y los personajes iniciales. Observe el nivel de detalle en los siguientes ejemplos:

- **Logotipo y fuente.** El logotipo oficial de Bitter Girls® (arriba) debe aparecer siempre como una fuente específica con el moño en la letra B y el corazón en la letra I, seguido por el símbolo de marca registrada, ®, después del nombre de marca o logotipo. Las únicas tipografías permitidas en el producto principal son el logotipo en letra manuscrita o en la fuente Harrowpoint de Stephen Doonan.
- **Identificación de los nombres.** Cada chica de la colección tiene un nombre, como Jenny, Ariel, Kari, etc. El nombre de identificación y las aspiraciones profesionales de Bitter Girls también deben estar escritos en letra Harrowpoint, como se muestra arriba.
- **Citas y frases.** En la página de Facebook, a las personas que les gusta Bitter Girls pueden sugerir nuevas “citas y frases” o calificar las existentes. Algunos ejemplos son:
  1. Si quiero tu opinión, te la daré.
  2. El amargo es el nuevo negro.
  3. Solo ponte tus pantalones de chica grande y hazlo.
  4. Si fueras un poco más inteligente, te podría enseñar a hacer algo.
  5. No soy yo, definitivamente eres tú.

Varios competidores en el mercado femenino “preadolescente y adolescente” promueven el individualismo, el poder de las chicas y la autoestima. Por ejemplo, en 1993, el artista Rob Reger creó a “Emily la extraña”, de 13 años, una amante de los gatos negros que le dice al mundo “Piérdete”. En 1994, Lela Lee creó sus primeras “Angry Little Girls” (niñitas enojadas) que ahora aparecen en diversos productos y libros.

## USO DE LAS REDES SOCIALES PARA CREAR CONCIENCIA DE MARCA

El objetivo del lanzamiento de la empresa es popularizar los dibujos animados y el logotipo de Bitter Girls. “Eso hace posible licenciar la idea a los fabricantes y minoristas que venden productos como ropa o estuches para teléfonos celulares, que compran las preadolescentes y adolescentes”, dice Brian Stuckey, vicepresidente de operaciones de AOI Marketing.

El estudio de los competidores que utilizan las redes sociales es de gran valor para Bitter Girls porque las acciones como “a las personas les gusta esto”, los “comentarios” y los “gustos” son transparentes en las páginas de Facebook. Esto da a Bitter Girls información en tiempo real sobre lo que está captando la atención de los segmentos de mercado a los que se dirige.

El equipo AOI tuvo primero que crear conciencia en el público meta de que la marca Bitter Girls existía. Al observar las estrategias de los competidores y con un presupuesto de marketing limitado, el equipo AOI decidió que tener su propio sitio web y una página en Facebook eran las mejores maneras de adquirir seguidores “base” a un bajo costo.

Este proceso implicaba “crear una página oficial de Facebook, desarrollar un guión y transmitir anuncios en Facebook sumamente específicos”, dice Stuckey. Los anuncios aparecen en el lado derecho de las páginas de Facebook y están dirigidos a las admiradoras de marcas complementarias, como la revista *Seventeen* y Justin Bieber.

La innovación nunca se detiene en AOI Marketing. A medida que la marca Bitter Girls continúa avanzando, el equipo está desarrollando una nueva marca dirigida a la misma audiencia femenina de preadolescentes y adolescentes. Siguiendo un modelo de negocios similar al de Bitter Girls, la nueva marca Brighter Girls® alienta a las chicas jóvenes a ser seguras e inspiradoras. El objetivo es ayudarlas a afrontar con éxito los problemas que más las afectan, como la imagen corporal y las relaciones.

Analice la figura 19-3 y utilice sus conocimientos de los sitios web, las redes sociales y Facebook para responder las siguientes preguntas.

### Preguntas

- 1 a) ¿Cuál es la primera imagen que se forma cuando escucha el nombre de la marca “Bitter Girls”? ¿Cuáles son b) las fortalezas y c) las debilidades de vincular esta marca con el concepto de “empoderamiento” de las preadolescentes y adolescentes?
- 2 ¿Cómo pueden usarse las redes sociales para dirigir el tráfico al sitio web de Bitter Girls?
- 3 ¿Cómo puede Bitter Girls a) llevar a las personas de su sitio web a su página de Facebook y b) aumentar su participación en su página de Facebook? c) ¿Por qué son importantes estos objetivos?
- 4 a) ¿Cómo puede Bitter Girls encontrar nuevos “Me gusta”? b) ¿En qué otras páginas de Facebook debe anunciarse Bitter Girls?
- 5 a) ¿Qué productos, además de la ropa y los estuches de teléfonos celulares, podría licenciar Bitter Girls? b) ¿Cómo puede promover Bitter Girls sus productos a través de Facebook?





# Ventas personales y administración de ventas



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Analizar la naturaleza y el alcance de las ventas personales y de la administración de ventas en el marketing.

OA2

Identificar los distintos tipos de venta personal.

OA3

Explicar las etapas en el proceso de venta personal.

OA4

Describir las principales funciones de la administración de ventas.

## CONOZCA AL PROFESIONAL DE VENTAS DE HOY

¿Alguna vez consideró las ventas como una oportunidad de profesión? Si es así, entonces considere a Lindsey Smith como un ejemplo (vea la página opuesta).

La señorita Smith representa a los Productos de imagen molecular dentro de la División de diagnósticos médicos de GE Healthcare; se unió a la empresa hace nueve años inmediatamente después de titularse de licenciada en administración de empresas. Ella considera que el profesional de ventas de hoy debe ser íntegro, estar motivado, tener confianza en sí mismo, tener facilidad para interrelacionarse y saber hacer equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Estos son solo algunos de los ingredientes necesarios para un exitoso profesional de las ventas.

Smith reconoce la importancia de que el profesional de ventas se actualice constantemente y perfeccione el conocimiento de su producto, sus habilidades analíticas y de comunicación, así como su pensamiento estratégico acerca de las oportunidades como factores para satisfacer mejor cada requerimiento clínico, económico y técnico de sus clientes. Y con buena razón. Entre sus contactos de clientes se encuentran médicos (radiólogos, neurólogos y cardiólogos), técnicos en medicina, enfermeras, directores ejecutivos y de finanzas, proveedores del cuidado de la salud y otros administradores.

La orientación de ventas y la filosofía de relación con el cliente de Lindsey Smith se fundamentan en cuatro pilares. Primero, está comprometida en crear valor para sus clientes: "creo que cada llamada de ventas y cada interacción con el cliente deberían crear valor para ambos, tanto para el consumidor como para la empresa". Segundo, ella busca atender a sus clientes como un asesor confiable: "doy importancia a ser un recurso para mis clientes al proporcionarles soluciones innovadoras". Tercero, refuerza de forma continua la ventaja competitiva de GE Healthcare: "enfático la propuesta de valor de mi empresa y presento la innovación en el producto de esta, las soluciones y el servicio". Por último, considera los retos como oportunidades: "considero cada reto como la oportunidad para proporcionar soluciones y recursos a los clientes y desarrollar así su confianza y las relaciones a largo plazo".

El enfoque de Lindsey Smith hacia las ventas y las relaciones con los clientes le funciona bien. Está entre los principales productores de ingresos de la empresa y tiene una larga lista de clientes leales.<sup>1</sup>

En este capítulo se examinan el alcance y la trascendencia de las ventas personales y la administración de ventas en el marketing y en la creación de valor para los clientes. En primer lugar, se destacan las diversas formas que adoptan las ventas personales y se describe el proceso de venta. A continuación se reseñan las principales etapas del proceso de ventas, con énfasis en la consolidación de relaciones comprador-vendedor. Luego se le pone atención a la administración de la fuerza de ventas y a su papel fundamental en el logro de los objetivos de marketing más amplios de una empresa. Más adelante se detallan tres funciones importantes en la administración de la fuerza de ventas. Se trata de la formulación del plan de ventas, de su aplicación y de la evaluación de la fuerza de ventas. Por último, se describe la importante influencia de la tecnología en la forma de llevar a cabo las ventas y la manera en la que se administra a los vendedores.

<sup>1</sup> Entrevista con Lindsey Smith, GE Healthcare, 17 de mayo de 2011.

# ALCANCE Y TRASCENDENCIA DE LAS VENTAS PERSONALES Y ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

En el capítulo 17 se describieron los esfuerzos de ventas personales y administración de las ventas como parte de la mezcla promocional de la empresa. Aunque es importante reconocer que las ventas personales son un vehículo útil para comunicarse con compradores actuales y en perspectiva, son mucho más que eso. Dedique un momento a responder las preguntas del cuestionario de ventas personales y administración de ventas que aparece en la [figura 20-1](#). A medida que vaya leyendo compare sus respuestas con las del texto.

## Naturaleza de las ventas personales y de la administración de ventas

OA1

QR 20-1  
Cambridge  
Sales Video



Las **ventas personales** suponen un flujo de comunicación de dos vías, entre un comprador y un vendedor, a menudo en un encuentro personal, diseñado para influir en la decisión de compra de una persona o grupo. Sin embargo, con los adelantos en las comunicaciones, las ventas personales también se realizan por teléfono, mediante videoconferencias y vínculos habilitados en internet entre compradores y vendedores.

Las ventas personales siguen siendo una actividad muy intensa entre dos personas, a pesar del uso de la tecnología. En consecuencia, es necesario administrar a la gente involucrada. La **administración de ventas** implica la planificación del programa de ventas y la ejecución y control del esfuerzo de ventas personales de la empresa. Entre las tareas de administración de las ventas personales se incluye: establecer objetivos; organizar la fuerza de ventas; reclutar, seleccionar, capacitar y remunerar a los vendedores, y evaluar el desempeño de cada vendedor en lo individual y de forma general.

## Las ventas se dan casi en todas partes

“Todos vivimos vendiendo algo”, escribió Robert Louis Stevenson hace un siglo. Su observación sigue teniendo validez en la actualidad. La Bureau of Labor Statistics (Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos) informa que en Estados Unidos casi 14 millones de personas están empleadas en puestos de ventas. Esta cifra incluye al personal de ventas de manufacturas, a corredores de bienes raíces, a corredores de bolsa y empleados que trabajan en las tiendas detallistas. En realidad, cada ocupación que implica contacto con el cliente tiene un elemento de venta personal. Por ejemplo, los abogados, contadores, banqueros y reclutadores de personal para empresas realizan actividades relacionadas con las ventas, aunque no lo reconozcan.

Alrededor de 20% de los directores generales de las empresas más grandes en Estados Unidos cuentan con una experiencia considerable en ventas y marketing en su currículum, como Anne Mulcahy en Xerox.<sup>2</sup> (*¿Qué porcentaje marcó usted en la pregunta 1 de la figura 20-1?*)

**FIGURA 20-1**

Cuestionario de ventas personales y administración de ventas. Marque sus respuestas conforme vaya leyendo el capítulo.

1. ¿Qué porcentaje de directores generales de las corporaciones estadounidenses más grandes en Estados Unidos tiene experiencia considerable en ventas y marketing en su historial de trabajo? (marque una opción)	10% _____	30% _____	50% _____
	20% _____	40% _____	60% _____
2. ¿Aproximadamente qué porcentaje del tiempo de un representante de ventas de campo se dedica de veras a venderle a los clientes? (marque una opción)	40% _____	50% _____	60% _____
3. “El trabajo de un vendedor termina cuando realiza la venta”. ¿Verdadero o falso? (encierre una opción en un círculo)	Verdadero	Falso	
4. ¿Qué porcentaje aproximado de empresas estadounidenses incluye la satisfacción del cliente como una medida del desempeño de un vendedor? (marque una opción)	10% _____	30% _____	50% _____
	20% _____	40% _____	60% _____

<sup>2</sup>“Leading CEOs: A Statistical Snapshot of S&P 500 Leaders”, [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com), diciembre de 2008.



¿Podría ser esta persona un vendedor en la sala de operaciones? Lea el texto para saber por qué los vendedores de Medtronic visitan las salas de operaciones de los hospitales.

**Medtronic**  
www.medtronic.com

De este modo, las ventas a menudo sirven como peldaño en el camino a la alta dirección, además de ser una carrera en sí misma.

## Ventas personales en el marketing

Las ventas personales desempeñan tres funciones importantes en el esfuerzo total de marketing de una empresa. En primer lugar, los vendedores son el vínculo crucial entre esta y sus clientes. En esta función se requiere que los vendedores establezcan una correspondencia entre los intereses de la empresa y las necesidades de los clientes para satisfacer a ambas partes en el proceso de intercambio. En segundo lugar, los vendedores *son* la empresa a los ojos del consumidor. Ellos representan lo que una empresa es o intenta ser y, a menudo, son el único contacto personal que el cliente tiene con la compañía. Por ejemplo, Sam Palmisano, director ejecutivo

de IBM, llama a los 40 mil miembros del equipo de ventas de la empresa “nuestra cara hacia el cliente”.<sup>3</sup> En tercer lugar, las ventas personales pueden desempeñar una función dominante en el programa de marketing de una empresa. Esta situación surge cuando una firma usa una estrategia de empuje en su programa de marketing, que ya se describió en el capítulo 17. Avon, por ejemplo, dedica casi 40% de sus ingresos totales por ventas en gastos de ventas. Las compañías farmacéuticas y los fabricantes de equipo para oficinas y la educación también dependen mucho de las ventas personales en el marketing de sus productos.

## Creación de valor para el cliente mediante los vendedores: ventas de relación y en sociedad

Como vínculo crucial entre una empresa y sus clientes, los vendedores pueden crear valor para estos últimos de muchas maneras. Por ejemplo, si permanecen cerca del cliente, los vendedores están en condiciones de identificar soluciones creativas para los problemas de los compradores. Los vendedores de Medtronic Inc., líder mundial en el mercado de los marcapasos, están presentes en el quirófano en más de 90% de los procedimientos realizados con su producto, y están de guardia con sus radiolocalizadores las 24 horas del día. “Esto refleja la disposición a estar ahí en cada situación, en caso de que surja algún problema, aun cuando en nueve de cada 10 ocasiones el procedimiento se realiza sin contratiempo alguno”, puntualiza un cliente satisfecho.<sup>4</sup>

Los vendedores pueden crear valor al facilitar el proceso de compra del cliente. Esto ocurrió en TE Connectivity, un productor de artículos eléctricos. Los vendedores y los clientes tuvieron dificultades para integrar con rapidez y precisión las especificaciones de los productos y los datos de desempeño en los 70 mil productos. Ahora la empresa registra toda la información en su página web, que los vendedores y clientes pueden descargar al instante.

El valor para el cliente también pueden crearlo los vendedores que hacen un seguimiento después de la venta. En Jefferson Smurfit Corporation, una empresa proveedora de productos de empaque con ventas multimillonarias, uno de sus vendedores tuvo que hacer malabares con la producción de tres plantas de la empresa para satisfacer una demanda inesperada de cajas por parte de GE. El acto de esta persona fue la razón por la que GE le otorgó el premio al proveedor distinguido a Jefferson Smurfit Corporation.

**Ventas de relación** La creación de valor para el cliente es posible gracias a las **ventas de relación**, es decir, la práctica de construir lazos con los clientes basados en la atención de un vendedor y el compromiso con las necesidades del cliente al paso del tiempo. Las ventas de relación implican respeto y confianza mutuos entre compradores y vendedores. Se centran en crear clientes a largo plazo y no en una venta única. Una encuesta reciente entre 300 ejecutivos de ventas reveló que 96% considera que “construir relaciones de largo plazo con los clientes” es la actividad más importante que afecta el desempeño de las ventas. Compañías como Xerox, American Express, Motorola y Owens-Corning han convertido la construcción de relaciones en el enfoque central de su esfuerzo de enfoque de ventas.<sup>5</sup>

<sup>3</sup>Jessi Hempel, “IBM’s All-Star Salesman”, cnnmoney.com, 26 de septiembre de 2008.

<sup>4</sup>“Surgical Visits”, *Business 2.0*, abril de 2006, p. 94.

<sup>5</sup>Mark Johnston y Greg W. Marshall, *Relationship Selling*, 3a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010).

**Venta en sociedad** Algunas empresas han llevado la venta de relación un paso más adelante y han forjado sociedades entre organizaciones de compradores y vendedores. Con la **venta en sociedad**, que en ocasiones se denomina *venta de empresa*, los compradores y vendedores combinan su experiencia y recursos para crear soluciones personalizadas, se comprometen con la planificación conjunta y comparten información de los clientes, la competencia y la empresa para beneficio mutuo y de los clientes y consumidores, en última instancia.

Como un enfoque en las ventas, la venta en sociedad depende de especialistas comerciales interdisciplinarios que aplican sus conocimientos y experiencia para lograr una productividad más alta, costos menores y mayor valor para el cliente. La venta en sociedad complementa la asociación con los proveedores descrita en el capítulo 6. Esta práctica ha sido adoptada por empresas como GE, Honeywell, DuPont e IBM. Por ejemplo, de manera cotidiana, IBM cuenta con 30 especialistas de hardware y software de tecnología de la información, consultores de negocios e ingenieros que trabajan en Charles Schwab, una gran empresa de corredores, bajo la dirección de un alto ejecutivo de ventas de IBM. ¿Su trabajo? Crear y administrar un complejo sistema de planificación financiero de vanguardia que ayude a los clientes de Schwab con sus planes de retiro.<sup>6</sup>

Las ventas de relación y en sociedad representan otra magnitud de la administración de las relaciones con los clientes. Ambas destacan la importancia de informarse sobre las necesidades y deseos de los clientes y de adaptar soluciones a la medida de los problemas de estos como medio para crear valor para ellos.

## repaso de conceptos

1. ¿Qué son las ventas personales?
2. ¿En qué consiste la administración de ventas?

## LAS DIVERSAS FORMAS DE LAS VENTAS PERSONALES

OA2

Una vendedora de Frito-Lay levanta el inventario de productos para que el gerente de la tienda lo firme. En esta situación el gerente tomará una decisión de recompra directa.

Frito-Lay Inc.  
[www.fritolay.com](http://www.fritolay.com)



Las ventas personales asumen muchas formas que se originan en el volumen de ventas realizadas y en el grado de creatividad requerido para desempeñar la tarea de vender. En general, existen tres tipos de ventas personales: tomar pedidos, obtener pedidos y realizar actividades de apoyo a las ventas. Aunque algunas empresas usan solo uno de estos tipos de venta personal, otras emplean una combinación de los tres.

### Toma de pedidos

Por costumbre, el **tomador de pedidos** procesa órdenes o reórdenes rutinarias de productos que ya vendió la empresa. La responsabilidad principal de los tomadores de pedidos es preservar la relación continua con los clientes existentes y mantener las ventas.

Existen dos tipos de receptores de órdenes. Los *tomadores de pedidos en el exterior* visitan a los clientes y reponen las existencias en el inventario de los revendedores, como los minoristas o mayoristas. Por ejemplo, los vendedores de Frito-Lay visitan supermercados, tiendas de conveniencia y otros establecimientos para asegurarse de que haya un suministro adecuado de la línea de productos de la categoría de botanas de la empresa (como Doritos y Tostitos). Además, a menudo brindan asistencia para arreglar los exhibidores.

Los *tomadores internos de pedidos*, también llamados *empleados de pedidos* o *empleados de ventas*, por lo general responden preguntas sencillas, toman órdenes y completan transacciones con los clientes. Muchos dependientes de las tiendas minoristas son receptores internos de pedidos. A menudo, son trabajadores de empresas que emplean el *telemarketing de entrada*, el cual se realiza mediante números de llamada gratuita que los clientes pueden usar para obtener información sobre productos o servicios y hacer sus compras. En un escenario



entre empresas, la toma de pedidos surge en situaciones de recompra directa, como se describió en el capítulo 6.

En general, los tomadores de pedidos realizan pocas ventas en el sentido convencional y se dedican solo a actividades modestas de solución de problemas de los clientes. A menudo representan productos que tienen pocas opciones, como suscripciones a revistas y productos industriales muy estandarizados. El telemarketing de entrada también es una actividad de ventas básica para las empresas más enfocadas en el “servicio al cliente”, como Dell. En estas empresas, los receptores de pedidos reciben amplia capacitación para que puedan brindar una mejor asistencia en las decisiones de compra de las personas que llaman.

### Obtención de pedidos

Un **recolector de pedidos** es un vendedor que realiza su labor en el sentido convencional e identifica a los posibles clientes, les proporciona información, los persuade de que compren, cierra ventas y da seguimiento al uso que hacen los compradores de un producto o servicio. Al igual que los tomadores de pedidos, los recolectores pueden ser internos (un vendedor de automóviles) o externos (un vendedor de Xerox). La recolección de pedidos implica un alto grado de creatividad y empatía con el cliente y, por lo general, se requiere para vender productos complejos o técnicos con muchas opciones, de modo que es necesario contar con un conocimiento considerable del producto y capacitación en ventas. En situaciones de recompra modificada o de nueva compra en las ventas entre empresas, el recolector de pedidos actúa como encargado de solucionar problemas identificando la manera en la que un determinado producto puede satisfacer la necesidad de un cliente. De manera análoga, en la compra de un servicio, como un seguro de vida, un agente de Metropolitan Life ofrece una mezcla de planes para satisfacer las necesidades del cliente, dependiendo de los ingresos, la etapa del ciclo de vida familiar y los objetivos de inversión.

La recolección de pedidos no es un trabajo de 40 horas a la semana. Los estudios industriales indican que los recolectores de pedidos en el exterior, o representantes de servicio de campo, trabajan casi 50 horas a la semana. Como se ilustra en la [figura 20-2](#), 41% de su tiempo lo emplean en vender por teléfono o en persona. (¿Qué porcentaje marcó usted en la pregunta 2 de la figura 20-1?) Otro 24% lo dedican a generar iniciativas y cuentas de investigación. El resto del tiempo están ocupados en tareas administrativas, reuniones, llamadas de servicio, viajes y capacitación.

**FIGURA 20-2**

¿Cómo divide su tiempo cada semana el vendedor que recolecta pedidos en el exterior? Es posible que usted se sorprenda después de leer el texto.



<sup>7</sup> Gerhard Gschwandtner, “How Much Time do Your Salespeople Spend Selling?”, *Selling Power*, marzo-abril de 2011, p. 8.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## Cómo crear y sostener el valor para el cliente mediante ventas en equipos interdisciplinarios

La época del vendedor solitario que visita a un cliente está pasando a la historia. En la actualidad, 75% de las empresas cuenta con equipos interdisciplinarios de profesionales que trabajan con los clientes para mejorar las relaciones, encontrar mejores maneras de hacer las cosas y, por supuesto, crear y sostener el valor para sus clientes.

Xerox e IBM fueron precursoras de las ventas en equipos interdisciplinarios, pero otras empresas se apresuraron a seguir su ejemplo cuando descubrieron el potencial para crear y sostener el valor para sus clientes. Al reconocer que los agricultores de maíz necesitaban un herbicida que pudieran aplicar con menor frecuencia, un equipo de químicos, ejecutivos de ventas y marketing, y especialistas en regulación de DuPont creó el producto ideal que registró ventas por 57 millones de dólares en el primer año. P&G tiene equipos de marketing, ventas, publicidad, sistemas de computación y personal de distribución para trabajar con sus principales minoristas, como Walmart, a fin de identificar las maneras de desarrollar, promover y entregar productos. Pitney Bowes Inc., que produce sistemas de computación complejos que pesan, califican y dan seguimiento a los paquetes de empresas como UPS y FedEx, también usa equipos de ventas para satisfacer las necesidades de los clientes. Estos equipos constan de personal de ventas, "especialistas en administración de mensajería" y ejecutivos de ingeniería y administrativos que siempre encuentran la forma

de mejorar la tecnología para enviar bienes a otras partes de la ciudad y al resto del mundo.

Los esfuerzos para crear y sostener el valor para los clientes mediante las ventas en equipos interdisciplinarios se han convertido en una necesidad ahora que los compradores buscan un valor más alto por su dinero. Según el vicepresidente de adquisiciones de una empresa que figura en la lista *Fortune* 500: "En la actualidad no se trata solo de obtener el mejor precio, sino de lograr el mejor valor, y hay muchas oportunidades para ofrecerlo".



La recolección de pedidos por parte de los vendedores externos también es costosa. Se calcula que el costo promedio de una sola visita de ventas en el campo es de casi 350 dólares, tomando en cuenta la remuneración, las prestaciones y los gastos de viaje y entretenimiento de los vendedores. Esto explica por qué el telemarketing de salida ahora es tan popular. El *telemarketing de salida* es la práctica de usar el teléfono, en lugar de las visitas personales, para ponerse en contacto con los clientes. Un costo muy inferior por llamada de ventas (de 20 a 25 dólares) y pocos o ningún gasto en el campo explican su atractivo generalizado.

### Personal de apoyo a ventas para clientes

El personal de apoyo a ventas para los clientes aumenta el esfuerzo de venta de los recolectores de pedidos al prestar una variedad de servicios. Por ejemplo, los *promotores* no solicitan pedidos en forma directa, sino que se concentran en actividades promocionales y en la presentación de nuevos productos. La industria farmacéutica los usa muchísimo para persuadir a los médicos de que receten el producto de cierta empresa. Las ventas en sí mismas se realizan por medio de mayoristas o de manera directa a los farmacéuticos que surten las recetas. Un *ingeniero de ventas* es un vendedor que se especializa en identificar, analizar y resolver problemas del cliente y que aporta conocimientos especializados y experiencia técnica a las situaciones de ventas, pero que en realidad no vende bienes y servicios. Los ingenieros de ventas son populares para vender productos comerciales como agentes químicos y equipo pesado.

En muchas situaciones, las empresas practican la **venta en equipo** interdisciplinario, es decir, el uso de un equipo completo de profesionales para vender y dar servicio a los mejores clientes.<sup>8</sup> Las ventas en equipo se utilizan cuando se necesitan conocimientos especializados para satisfacer los distintos intereses de las personas en un centro de compra del cliente.

<sup>8</sup>Para tener una visión general de la venta en equipo, vea Eli Jones, Andrea Dickson, Lawrence B. Chonko, y Joseph P. Cannon, "Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework and Research Agenda", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, primavera de 2005, pp. 181-198.

Por ejemplo, un equipo de ventas podría constar de un vendedor, un ingeniero de ventas, un representante de servicio y un ejecutivo de finanzas, cada uno de los cuales trataría con su contraparte en la empresa del cliente.

Los equipos de ventas adoptan diferentes formas. En la *venta de conferencia*, el vendedor y otra gente de recursos de la empresa se reúnen con los compradores para analizar problemas y oportunidades. En la *venta de seminario*, el equipo de la compañía conduce un programa educativo para el personal técnico del cliente, que describe los adelantos más recientes. IBM y Xerox fueron precursores de las ventas en equipo interdisciplinario para trabajar con los posibles compradores. Otras empresas han adoptado esta práctica y han creado y sostenido el valor para sus clientes, como se describe en la sección “Temas de marketing”.<sup>9</sup>

## repaso de conceptos

3. ¿Cuál es la principal diferencia entre un tomador de pedidos y un recolector de pedidos?
4. ¿Qué es la venta en equipo?

## EL PROCESO DE VENTA PERSONAL: CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

OA3

Las ventas, en especial la recolección de pedidos, son una actividad complicada que implica establecer relaciones entre el comprador y el vendedor. Aunque la interacción vendedor-cliente es básica para la venta personal, buena parte del trabajo del vendedor se da antes de esta reunión y continúa después de la propia venta. El **proceso de venta personal** consta de seis etapas: 1) selección de prospectos, 2) acercamiento previo, 3) acercamiento, 4) presentación, 5) cierre y 6) seguimiento (figura 20-3).

Las exposiciones comerciales son una fuente popular para conseguir leads y prospectos. Empresas como TSCentral proporcionan información exhaustiva en las exposiciones comerciales.

TSCentral  
www.tscentral.com



### Selección de prospectos: identificar y cualificar posibles clientes

La venta personal comienza con la *selección de prospectos*: la búsqueda y calificación de posibles clientes. Hay tres tipos de prospectos. *Lead (pista)* es el nombre de una persona que puede ser un posible cliente. *Prospecto* es un cliente que desea o necesita el producto. Si alguien desea el producto, puede costearlo y toma la decisión, entonces es un *prospecto calificado*.

Los *leads* y prospectos se generan usando varias fuentes. Por ejemplo, la publicidad puede contener un cupón o un número de llamadas gratuitas para generar *leads (pistas)*. Algunas empresas usan exposiciones en ferias comerciales, reuniones profesionales y conferencias para generar *leads* o prospectos. Estas exposiciones, dotadas de personal de ventas, sirven para atraer la atención de los posibles compradores y difundir información. Otras utilizan internet para generar *leads* y prospectos. Actualmente, los vendedores usan páginas en internet, correo electrónico, tableros de anuncios y grupos noticiosos para conectar a los individuos que puedan interesarse en sus productos o servicios con las empresas.

Otro método para generar *leads* es mediante el *sondeo en frío* en persona o por teléfono. Este método tan solo significa que el vendedor abre un directorio, elige un nombre y visita o llama a esa persona o empresa. Aunque la tasa de rechazo es alta en el sondeo en frío, este método puede ser exitoso.<sup>10</sup> No obstante, los sondeos en frío no son bien recibidos en la mayoría de las sociedades asiáticas y latinoamericanas. Se esperan las visitas personales, basadas en referencias de empresas o de clientes.

<sup>9</sup>“Group Dynamics”, *Sales & Marketing Management*, enero-febrero 2007, p. 8; Steve Atlas y Elise Atlas, “Team Approach”, *Selling Power*, mayo de 2000, pp. 126-128.

<sup>10</sup>Scott Sterns, “Cold Calls Have Yet to Breathe their Last Gasp”, *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2006, p. D2.

**FIGURA 20-3**

Etapas y objetivos del proceso de venta personal. Cada etapa es crucial para una venta exitosa y para consolidar una relación.



Los consumidores estadounidenses suelen criticar el sondeo en frío, que ahora ya está reglamentado. En una encuesta reciente, se encontró que 75% de los consumidores estadounidenses consideran que esta práctica constituye una intromisión en su intimidad y 72% dice que es de mal gusto.<sup>11</sup> La *Telephone Consumer Protection Act* (1991, *Acta de Protección al Consumidor de Servicios Telefónicos*) contiene disposiciones para evitar abusos, como las llamadas que se realizan muy temprano por la mañana o muy tarde por la noche. Otras reglas federales requieren información más completa sobre las solicitudes, incluyen disposiciones que permiten a los consumidores evitar estas llamadas a cualquier hora mediante el Do Not Call Registry (Registro de personas que no autorizan las llamadas) e imponen multas por violaciones. Por ejemplo, el proveedor de televisión por cable DirecTV fue multado con 5.3 millones de dólares por hacer cientos de llamadas a consumidores cuyos números telefónicos están en el Do Not Call Registry.<sup>12</sup>

### Acercamiento previo: preparación para la visita de ventas

Una vez que el vendedor ha identificado a un prospecto calificado, la preparación de la venta comienza con el acercamiento previo. La etapa de *acercamiento previo* incluye el acopio de información adicional acerca del prospecto y la decisión sobre el mejor método de acerca-

<sup>11</sup> Jim Edwards, "Dinner, Interrupted", *BrandWeek*, 26 de mayo de 2003, pp. 28-32.

<sup>12</sup> Christopher Conkey, "Record Fine Levied for Telemarketing", *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2005, pp. D1, D4.



miento. Saber cómo prefiere ser abordado el prospecto y lo que busca en un producto o servicio es esencial sin importar el ambiente cultural.

Por ejemplo, un corredor de bolsa de Merrill Lynch necesitará información sobre el ingreso discrecional del prospecto, sus objetivos de inversión y preferencia, para hablar de los servicios de corretaje por teléfono o en persona. En el caso de fábricas de productos para empresas, como Texas Instruments, el acercamiento previo incluye identificar la función de compra de un prospecto (por ejemplo, si influye en la compra o toma la decisión), criterios importantes de compra y la receptividad de un prospecto a una presentación formal o informal. La identificación de la mejor hora para ponerse en contacto con un prospecto también es importante. Por ejemplo, Northwestern Mutual Life Insurance Company sugiere las mejores horas para llamar a personas con diferentes ocupaciones: dentistas, antes de las 9:30 de la mañana; abogados, entre las 11 de la mañana y las 2 de la tarde; y profesores universitarios, entre 7 y 8 de la noche.

Esta etapa es muy importante en las ventas internacionales donde las costumbres dictan el protocolo apropiado. En muchos países sudamericanos, por ejemplo, los compradores esperan que los vendedores sean puntuales en sus citas. Sin embargo, los posibles compradores acostumbran llegar 30 minutos tarde. Los sudamericanos se toman en serio la negociación y prefieren presentaciones directas, pero un enfoque insistente hacia las ventas no funciona.<sup>13</sup>

Los vendedores exitosos reconocen que la etapa de acercamiento previo nunca debe menospreciarse. Su experiencia, aunada a la investigación de quejas de los clientes, indica que el hecho de no saber todo lo posible sobre el prospecto es poco profesional y la ruina de una visita de ventas.



La manera de intercambiar tarjetas de negocios con los clientes asiáticos es muy importante. Lea el texto para aprender el protocolo correcto en la etapa de acercamiento del proceso de venta personal.

### Acercamiento: la primera impresión

La etapa de *acercamiento* incluye la reunión inicial entre el vendedor y el prospecto, donde los objetivos son llamar la atención de este, estimular su interés y sentar las bases para la presentación de ventas y para una relación que funcione. La primera impresión es crucial en esta fase y es común que los vendedores inicien la conversación con una mención de conocidos comunes, una referencia o hasta el propio producto o servicio. La táctica que se adopte dependerá de la información obtenida en las etapas de selección de prospectos y acercamiento previo.

La etapa de acercamiento es muy importante en el plano internacional.<sup>14</sup> En muchas sociedades fuera de Estados Unidos, se dedica un tiempo considerable a hablar de temas no relacionados con los negocios, lo cual tiene el propósito de establecer una buena relación de comunicación entre compradores y vendedores.

Por ejemplo, en el Medio Oriente y Asia, es común llevar a cabo dos o tres reuniones antes de analizar los asuntos de negocios. Los ademanes también son muy importantes. La reunión inicial entre un vendedor y un prospecto en Estados Unidos suele comenzar con un firme apretón de manos. Los apretones de manos también se usan en Francia, pero son suaves, no firmes. Y ni hablar del apretón de manos en Japón. Una caravana es lo indicado. ¿Y las tarjetas de presentación? Estas deben imprimirse en inglés por un lado y en el idioma del posible cliente por el otro. Los vendedores estadounidenses expertos saben que deben entregar sus tarjetas personales a los clientes asiáticos, usando ambas manos con el nombre viendo hacia el receptor. En Asia, todo lo que tiene que ver con los nombres exige respeto.

### Presentación: una solución a la medida de las necesidades del cliente

La *presentación* es el centro del proceso de obtención de pedidos en las ventas, y su objetivo es convertir a un prospecto en un cliente despertándole el deseo por el producto o servicio. Hay tres formatos principales de presentación: 1) de estímulo-respuesta, 2) de ventas por fórmula y 3) de satisfacción de necesidades.

<sup>13</sup> Paul A. Herbing, *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (Nueva York: Halworth Press, 1998).

<sup>14</sup> Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham, *International Marketing*, 15a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2011).

**Formato estímulo-respuesta** El formato de **presentación estímulo-respuesta** supone que el prospecto comprará si el vendedor lo expone al número apropiado de estímulos. Con este formato, el vendedor pone a prueba una apelación tras otra con la esperanza de “oprimir el botón correcto”. Un empleado de mostrador en McDonald’s usa este enfoque cuando pregunta al cliente si le gustaría una orden de papas fritas o un postre con la comida. A esta práctica se le denomina *venta sugestiva*. Aunque en este caso es un método útil, el formato de estímulo-respuesta no siempre es apropiado y se necesita un formato más exacto con muchos productos.

**Formato de ventas por fórmula** Un formato más riguroso, el cual consiste en la **presentación de ventas por fórmula**, se basa en la idea de que una presentación consta de datos que deben proporcionarse de manera precisa, minuciosa y paso a paso para informar al prospecto. Una versión popular de este formato es la *presentación enlatada de ventas*, que es un mensaje memorizado y estandarizado que se comunica a cada prospecto. Este enfoque, que se emplea con frecuencia en empresas que se dedican a las ventas telefónicas y de puerta en puerta de productos de consumo (como las aspiradoras Kirby), trata igual a cada prospecto, sin consideración de las diferencias en necesidades o preferencias respecto de ciertos tipos de información.

Las presentaciones enlatadas de ventas pueden ser beneficiosas cuando las diferencias entre los prospectos se desconocen o con vendedores novatos que no tienen los mismos conocimientos sobre el producto y el proceso de ventas que alguien muy experimentado. Aunque garantiza una presentación completa, a menudo carece de flexibilidad y espontaneidad; pero, sobre todo, no prevé la retroalimentación con el posible comprador, que es un componente crucial en el proceso de comunicación y en el inicio de una relación.

**Formato de satisfacción de necesidades** Los formatos de estímulo-respuesta y ventas por fórmula comparten una característica: el vendedor domina la conversación. En contraste, el formato de **presentación de satisfacción de necesidades** hace hincapié en que el vendedor sondee y escuche, con el objetivo de identificar las necesidades e intereses de los posibles clientes. Una vez que estos se identifican, el vendedor adapta la presentación al prospecto y destaca las ventajas del producto que pueden ser valiosas para el prospecto. El formato de satisfacción de necesidades, que enfatiza la solución de problemas, es el más compatible con el concepto de marketing y construcción de relaciones.

Dos tipos de ventas están asociados con este formato.<sup>15</sup> La **venta adaptativa** implica ajustar la presentación para adecuarla a la situación de la venta, así como saber cuándo ofrecer soluciones y solicitar más información. Las investigaciones y prácticas de ventas demuestran que el conocimiento del cliente y de la situación de venta son ingredientes fundamentales de las ventas de adaptación. Muchas empresas de servicio a los consumidores, como las empresas de corretaje y seguros y las de productos de consumo, como Rockport, AT&T y Gillette, aplican con eficiencia este estilo de venta.

La **venta consultiva** se centra en la identificación de problemas, donde el vendedor es un experto en el reconocimiento y la solución de problemas. En las ventas consultivas, las opciones de solución de los problemas no son solo cuestión de elegir entre una gama de productos o servicios existentes. Más bien, a menudo surgen soluciones novedosas, con lo cual se crea un valor único para el cliente y para el consumidor.

Las ventas consultivas son prominentes en el marketing entre empresas. El Grupo de Sistemas Automotrices de Johnson Controls, Servicios Globales de IBM, DHL Worldwide Express, GE Healthcare y Xerox ofrecen soluciones a los clientes con su estilo de venta consultiva. Según un ejecutivo de ventas de esta última empresa, “nuestro negocio ya no es vender cajas sino soluciones administrativas digitales de información basadas en red, y para esto se necesita un proceso de venta consultivo, muy personalizado”. Pero, ¿qué significa en realidad una solución para los clientes? En la sección “Temas de marketing” se ofrece una respuesta única.<sup>16</sup>



Los representantes de ventas de Rockport son muy hábiles en la venta adaptativa a los compradores detallistas.

The Rockport Company  
[www.rockport.com](http://www.rockport.com)

<sup>15</sup> Este análisis se fundamenta en Johnston y Marshall, *Relationship Selling*.

<sup>16</sup> Kapil R. Tuli, Ajay K. Kohli y Sundar G. Bharadwaj, “Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes”, *Journal of Marketing*, julio de 2007, pp. 1-17.

# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## Imagínese esto... ¡Colocar al cliente en soluciones para el cliente!

Las empresas están buscando en sus proveedores que les proporcionen soluciones a sus problemas. Al mismo tiempo, estos se centran en las soluciones para el cliente para diferenciarse de sus competidores. Entonces, ¿qué es una solución para el cliente y qué tiene que ver con las ventas?

Los vendedores consideran que una solución es una mezcla de productos y servicios, hecha a la medida e integrada para satisfacer las necesidades de negocios del cliente. Pero, ¿qué piensan los compradores? Desde su perspectiva, la solución 1) satisface sus requerimientos, 2) se ha diseñado para resolver sus problemas en forma única, 3) puede ponerse en práctica y 4) garantiza su seguimiento. Estos conocimientos surgieron de un estudio de campo que realizaron tres investigadores en la Emory University. El estudio también proporcionó datos valiosos sobre lo que ofrece una solución eficiente para el cliente. De acuerdo con uno de los compradores que se entrevistaron en su estudio:

Ellos (el proveedor) se aseguran de que sus amigos en ventas y marketing saben lo que está sucediendo. Los muchachos de los departamentos técnico y de ventas lo saben también, y en las áreas técnica y de soporte al cliente se sabe qué pasa conmigo. Todos están en el ciclo y este no es un rompecabezas para ellos.



Entonces, ¿qué tiene que ver con las ventas el hecho de que se coloque al cliente en soluciones para el cliente? Hay tres cosas destacadas. En primer lugar, se necesita mucho tiempo y esfuerzo para entender a cabalidad los requerimientos específicos del cliente. En segundo, las soluciones eficaces para el cliente se fundamentan en las relaciones entre vendedores y compradores. Por último, las ventas consultivas son centrales para proporcionar soluciones novedosas a los clientes, con lo cual crean valor para ellos.

**Manejo de objeciones** Una preocupación crucial en la etapa de presentación es el manejo de objeciones. Las *objeciones* son excusas para no hacer un compromiso o para no tomar una decisión de compra. Algunas objeciones son válidas y se basan en las características del producto o servicio, o en el precio. Sin embargo, muchas reflejan el escepticismo o indiferencia del prospecto. Sean válidas o no, los vendedores experimentados saben que los desacuerdos no ponen fin a la presentación. En vez de ello, es posible aplicar técnicas para lidiar con las objeciones con cortesía, ética y profesionalismo. Las siguientes seis técnicas son las más comunes:<sup>17</sup>

1. **Reconocer y convertir la objeción.** Esta técnica implica el uso de la objeción como razón para comprar. Por ejemplo, el prospecto podría decir: “El precio es demasiado alto”. La respuesta: “Sí, el precio es alto porque usamos los mejores materiales. Permítame mostrarle...”
2. **Posponer.** La técnica de posponer se usa cuando la objeción se aborda más adelante en la presentación: “En un momento hablaremos de ese punto. Creo que mi respuesta se entenderá mejor entonces”.
3. **Estar de acuerdo y neutralizar.** En este caso, el vendedor está de acuerdo con la objeción y entonces demuestra que no tiene importancia. El vendedor diría: “Es verdad y ya otras personas me han dicho lo mismo. Sin embargo, llegaron a la conclusión de que los otros beneficios compensan de sobra esta cuestión”.
4. **Aceptar la objeción.** En ocasiones la objeción es válida. Permita que el prospecto exprese sus puntos de vista, sondee la razón que está detrás de la objeción e intente estimular un análisis más a fondo de esta.
5. **Negación.** Cuando la objeción del prospecto se basa en información equivocada y falsa a todas luces, es prudente enfrentar la objeción de manera abierta y directa con una firme negación.

<sup>17</sup> Para un amplio análisis de las objeciones, vea Charles M. Futrell, *Fundamentals of Selling*, cap. 12, 9a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010).

6. *Pasar por alto la objeción.* Esta técnica se emplea cuando parece que la discrepancia es un mecanismo de evasión o cuando es evidente que no tiene importancia para el prospecto.



La etapa de cierre supone obtener un compromiso de compra del prospecto. Lea el texto para saber que el cierre adopta varias formas.

Cada una de estas técnicas requiere de una interacción tranquila y profesional con el prospecto, y su eficacia es mucho mayor cuando las objeciones se prevén en la etapa de acercamiento previo. El manejo de objeciones es una aptitud que exige sentido de la oportunidad, apreciación del estado emocional del prospecto y experiencia en la comunicación. Las objeciones también deben manejarse de manera ética. Mentir o falsear las características de un producto o servicio son prácticas que carecen por completo de ética.

### Cierre: solicitar el pedido o negocio del cliente

La etapa de *cierre* en el proceso de venta incluye la obtención de un compromiso de compra por parte del prospecto. Esta fase es la más importante y difícil porque el vendedor tiene que determinar cuándo está listo el prospecto para comprar. Las señales reveladoras que indican la preparación para comprar incluyen el lenguaje corporal (el prospecto reexamina con cuidado el producto o contrato), declaraciones (“este equipo debe reducir nuestros costos de mantenimiento”) y preguntas (“¿cuándo podríamos esperar la entrega?”).

El cierre adopta varias formas. Se emplean tres técnicas cuando un vendedor cree que el comprador está a punto de hacer una compra: 1) cierre de prueba, 2) cierre supuesto, y 3) cierre de urgencia. Un *cierre de prueba* consiste en pedir al prospecto que tome una decisión sobre cierto aspecto de la compra: “¿Preferiría el modelo azul o gris?” Un *cierre supuesto* implica pedir al prospecto que considere las opciones relativas a la entrega, garantía o términos de financiamiento bajo el supuesto de que la venta ha sido finalizada. Un *cierre de urgencia* se usa para comprometer con rapidez al prospecto haciendo referencia a la oportunidad de la compra: “El financiamiento con intereses bajos termina la próxima semana” o “ese es el último modelo que tenemos en existencia”. Por supuesto, estas expresiones solo deben usarse si reflejan la situación con exactitud; de lo contrario, no serían éticas. Cuando es claro que un prospecto está listo para comprar, se usa el cierre final y el vendedor solicita el pedido.

### Seguimiento: consolidación de la relación

El proceso de venta no termina con el cierre; por el contrario, una venta profesional requiere hacer un seguimiento del cliente. Una autoridad en marketing equiparó el seguimiento con el noviazgo y el matrimonio, cuando dijo: “la venta solo consume el noviazgo. El matrimonio empieza de ahí en adelante. Que el matrimonio sea bueno depende de lo bien que se maneje la relación”.<sup>18</sup> La *etapa de seguimiento* incluye asegurarse de que la compra del cliente se ha entregado e instalado en forma apropiada y que se han atendido las dificultades experimentadas con el uso del producto. La atención a esta fase consolida la relación entre comprador y vendedor. Además, los estudios demuestran que el costo y esfuerzo de obtener una venta recurrente de un cliente satisfecho son de casi la mitad de lo que se necesita para conseguir una venta de un cliente nuevo.<sup>19</sup> En resumen, los clientes satisfechos del presente se convierten en los prospectos calificados o referencias del futuro. (*¿Cuál fue su respuesta a la pregunta 3 del cuestionario?*)

#### repaso de conceptos

5. ¿Cuáles son las seis etapas del proceso de venta personal?
6. ¿Qué distinción hay entre *lead* y prospecto calificado?
7. ¿Qué formato de presentación es el más compatible con el concepto de marketing?  
¿Por qué?

<sup>18</sup>Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (Nueva York: Free Press, 1983), p. 111.

<sup>19</sup>Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry y John F. Tanner, Jr., *Selling: Building Partnerships*, 6a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010).



# EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

OA4

Las ventas tienen que administrarse si se pretende que contribuyan a los objetivos globales de una empresa. Aunque las firmas difieren en cuanto a los detalles específicos de cómo se administra a los vendedores y el esfuerzo de ventas, el proceso de administración de ventas es semejante en todas las empresas. La administración de ventas consta de tres funciones interrelacionadas: 1) formulación del plan de ventas, 2) ejecución del plan de ventas, y 3) evaluación y control de la fuerza de ventas (figura 20-4).

## Formulación del plan de ventas: fijar la dirección

La formulación del plan de ventas es la más básica de las tres funciones de administración de ventas. Según el vicepresidente de Harris Corporation, una empresa de comunicaciones globales: “Si una empresa espera poner en práctica su estrategia de marketing, es realmente necesario un proceso detallado de planificación de las ventas”.<sup>20</sup> El **plan de ventas** es una declaración que describe lo que se logrará, dónde y cómo se desplegará el esfuerzo de ventas de los vendedores. La formulación del plan de ventas abarca tres tareas: 1) establecer los objetivos, 2) organizar la fuerza de ventas y 3) determinar las políticas de administración de las cuentas.

**Establecimiento de los objetivos** Esta tarea es fundamental para la administración de ventas porque especifica lo que pretende lograrse. En la práctica, los objetivos se establecen para el total de la fuerza de ventas y para cada vendedor.

Los objetivos de venta pueden relacionarse con la producción y centrarse en el volumen de ventas en dinero o por unidad, el número de nuevos clientes agregados y las utilidades. O si no, pueden relacionarse con los aportes y hacer énfasis en el número de llamadas y gastos de ventas. Los objetivos vinculados con la producción y los aportes se usan para la fuerza de ventas en su conjunto y de cada vendedor. Un tercer tipo de objetivo, que se asocia con el comportamiento, es específico para cada vendedor e incluye su conocimiento del producto, atención a los clientes y dotes para vender y comunicarse.

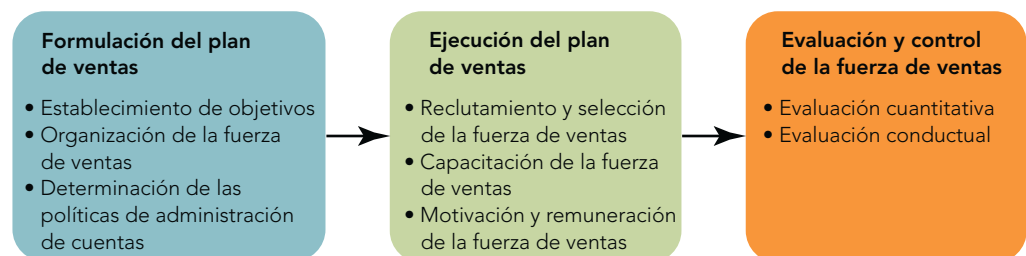
Cada vez más, las empresas también están haciendo hincapié en el conocimiento de la competencia como un objetivo, puesto que los vendedores visitan a los clientes y deben darse cuenta de lo que los competidores están haciendo. En realidad, en una encuesta reciente se encontró que 89% de las empresas alientan a sus vendedores a cultivar su inteligencia competitiva.<sup>21</sup> Pero, ¿debieran los vendedores pedirles en forma expresa a sus clientes información sobre sus competidores? Lea la sección “Toma de decisiones responsables” para ver cómo consideran esta práctica los vendedores.<sup>22</sup>

Sean cuales fueren los objetivos establecidos, deben ser precisos y susceptibles de medición; además, deben especificar el periodo en el que deben alcanzarse. Una vez establecidos, sirven como normas de desempeño para la evaluación de la fuerza de ventas, la tercera función de la administración de ventas.

**Organización de la fuerza de ventas** Establecer una organización de ventas es la segunda tarea en la formulación del plan de ventas. Tres preguntas se relacionan con la organización. Primera, ¿debe la empresa usar su propia fuerza de ventas o debe utilizar a agentes independientes como los representantes de los fabricantes? Segunda, si se toma la decisión de emplear a los vendedores de la empresa, ¿deben organizarse de acuerdo con la región geográfica, tipo de cliente, producto o servicio? Tercera, ¿cuántos vendedores de la empresa deben emplearse?

**FIGURA 20-4**

El proceso de administración de ventas involucra la formulación del plan de ventas, la ejecución de este y la evaluación de la fuerza de ventas.



<sup>20</sup> *Management Briefing: Sales and Marketing* (Nueva York: Conference Board, octubre de 1996), pp. 3-4.

<sup>21</sup> Ellen Neuborne, “Know thy Enemy”, *Sales & Marketing Management*, enero de 2003, pp. 29-33.

<sup>22</sup> Alan J. Dubinsky, Marvin A. Jolson, Ronald E. Michaels, Masaaki Katobe y Chea Un Lim, “Ethical Perceptions of Field Sales Personnel: An Empirical Assessment”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 1992, pp. 9-21; Alan J. Dubinsky, Marvin A. Jolson, Masaaki Katobe y Chae Un Lim, “A Cross-National Investigation of Industrial Salespeople’s Ethical Preceptions”, *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre de 1991, pp. 651-670.

# Toma de decisiones responsables > > > > > > ética

## La ética de preguntar a los clientes por los competidores

Los vendedores son una fuente valiosa de información sobre lo que ocurre en el mercado. Dado que trabajan muy de cerca con los clientes y plantean buenas preguntas, los vendedores a menudo tienen conocimiento de primera mano de los problemas y necesidades de los clientes. También están en posición de detectar las actividades de la competencia. Sin embargo, ¿deben preguntar en forma explícita a los clientes cuáles son las estrategias de los competidores: sus políticas de fijación de precios, sus esfuerzos de desarrollo de productos y sus programas comerciales y de promoción?



Solicitar información a los clientes para enterarse de las actividades de los competidores es una cuestión ética delicada. Las investigaciones indican que 25% de los vendedores estadounidenses que se dedican a las ventas entre empresas consideran que esta práctica no es ética y sus empresas cuentan con lineamientos explícitos sobre la misma. También vale la pena destacar que los vendedores japoneses consideran esta práctica todavía menos ética que sus colegas estadounidenses.

¿Cree usted que preguntar a los clientes por las prácticas de los competidores es poco ético? ¿Por qué?

La decisión de usar a los vendedores de la empresa o agentes externos se toma con muy poca frecuencia. La misma se basa en un análisis de factores económicos y conductuales. Un análisis económico examina los costos de usar ambos tipos de vendedores y es una forma de análisis de equilibrio, el cual se analizó en el capítulo 13.

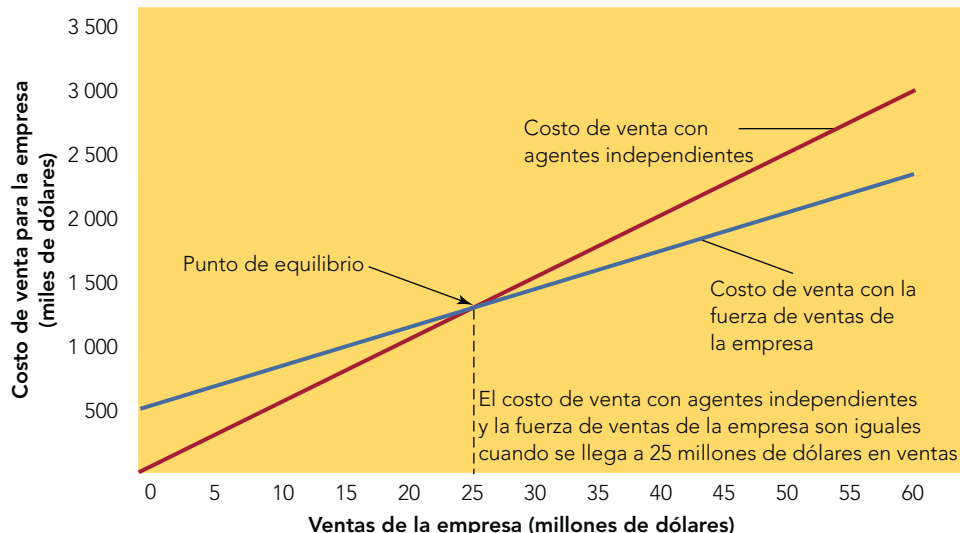
Considere una situación en la que agentes independientes recibirían una comisión de 5% sobre las ventas y los vendedores de la empresa una comisión de 3% al margen de sus salarios y prestaciones. Además, con los vendedores de la empresa se incurriría en costos administrativos de las ventas por un total de 500 mil dólares al año. ¿En qué nivel de ventas los vendedores de la empresa o los independientes serían menos costosos? Esta pregunta puede responderse si los costos de las dos opciones son iguales y se soluciona por el monto del nivel de ventas, como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Costo total de vendedores de la empresa} = \text{Costo total de agentes independientes} \\ [0.03(X) + \$500\,000] = 0.05(X)$$

donde  $X$  = volumen de ventas. Al despejar  $X$ , el volumen de ventas es igual a 25 millones de dólares, lo cual indica que por debajo de esa cantidad en ventas los agentes independientes serían más baratos, pero por encima de ella, la fuerza de ventas de la empresa sería más económica. Esta relación se ilustra en la [figura 20-5](#).

**FIGURA 20-5**

Gráfica referida al punto de equilibrio donde se comparan agentes independientes con la fuerza de ventas de una empresa; incluye un análisis de las ventas y sus costos. El punto de equilibrio ocurre cuando el costo de ventas de la fuerza de ventas de la empresa iguala el costo de ventas de los agentes independientes.



Sin embargo, la economía por sí sola no responde esta pregunta. También se necesita un análisis conductual que se centre en los problemas relacionados con el control, la flexibilidad, el esfuerzo y la disponibilidad de los vendedores independientes y de la empresa.<sup>23</sup> Cada empresa debe sopesar las ventajas y desventajas de las consideraciones económicas y conductuales antes de tomar esta decisión.

Si una empresa opta por emplear a sus vendedores, debe elegir una estructura organizacional basada en: 1) geografía, 2) cliente o 3) producto (figura 20-6). Una estructura geográfica es la organización más sencilla, donde un país —e incluso el mundo— se divide primero en regiones y cada una de estas se subdivide en distritos o territorios. Se asignan vendedores a cada distrito con demarcaciones geográficas definidas y estos visitan a todos los clientes y representan todos los productos que vende la empresa. La principal ventaja de esta estructura es que reduce el tiempo que se emplea en viajar, los gastos y la duplicación del esfuerzo de ventas. No obstante, si los productos o clientes de una empresa requieren conocimiento especializado, una estructura geográfica no es lo más conveniente.

Cuando diferentes tipos de compradores tienen necesidades distintas, se usa una estructura organizacional de ventas orientada a los clientes. En la práctica, esto significa que una fuerza de ventas diferente visita a cada tipo distinto de comprador o canal de marketing. Por ejemplo, Kodak cambió hace poco de una estructura geográfica a una de canal de marketing con diferentes equipos de ventas para atender canales detallistas específicos: comercializadores masivos, puntos de venta de especialidades fotográficas, tiendas de comestibles y farmacias. La lógica que fundamenta este enfoque es que se proporciona asistencia y conocimientos más eficaces y especializados a los compradores. Sin embargo, esta estructura suele llevar a costos administrativos más elevados y a cierta duplicación del esfuerzo de ventas, porque dos fuerzas de ventas distintas se usan para representar los mismos productos.

Una variante destacada de la estructura organizacional orientada al cliente es la **administración de cuentas clave**, que es la práctica de emplear la venta en equipo para concentrarse en los clientes importantes, a fin de construir relaciones de cooperación mutuamente benéficas a largo plazo.<sup>24</sup> La administración de cuentas (clientes) importantes comprende equipos de ventas, servicio y, a menudo, personal técnico, que trabajan con compras, fabricación, ingeniería, logística y ejecutivos financieros de las organizaciones de los clientes. Este método, en el que suele asignarse personal de la empresa a la cuenta de un cliente, da como resultado “especialistas en clientes y consumidores” que ofrecen un servicio excepcional. P&G usa este enfoque con Walmart, así como Black & Decker lo emplea con Home Depot.

Cuando se requiere conocimiento específico para vender ciertos tipos de productos, se emplea una organización de ventas de productos. Por ejemplo, Maxim Steel tiene una fuerza de ventas que vende tuberías de perforación a empresas petroleras y otra que vende productos de acero especializados a fabricantes. La principal ventaja de esta estructura es que los vendedores

pueden adquirir experiencia en las características técnicas, aplicaciones y métodos de venta relacionados con un producto o familia de productos en particular. Sin embargo, esta estructura también produce costos administrativos elevados y duplicación del esfuerzo de ventas porque dos vendedores de la empresa pueden visitar al mismo cliente.

En resumen, no hay una organización de ventas que se considere la mejor para todas las empresas en todas las situaciones posibles.<sup>25</sup> Más bien, la organización de la fuerza de ventas debe reflejar la estrategia de marketing de la empresa. Cada año, alrededor de 10% de las compañías estadounidenses cambian sus organizaciones de ventas para poner en práctica nuevas estrategias de marketing.

La tercera pregunta relacionada con la organización de la fuerza de ventas implica determinar el tamaño de esta. Por

Las empresas siderúrgicas, como Maxim Steel, a menudo organizan su fuerza de ventas por producto o por familias de producto para atender a sus clientes.

**Maxim Steel**

[www.maximsteel.com](http://www.maximsteel.com)



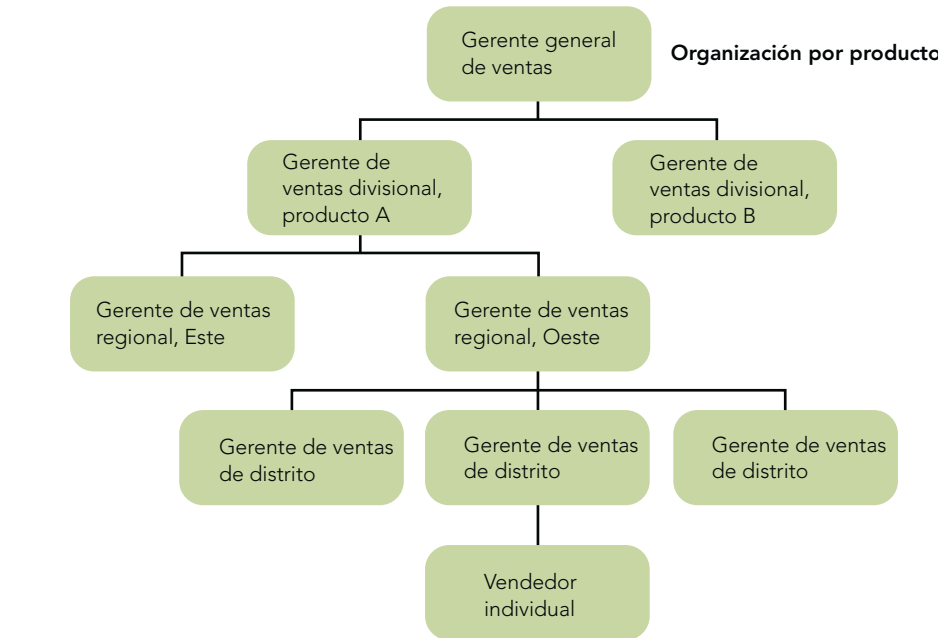
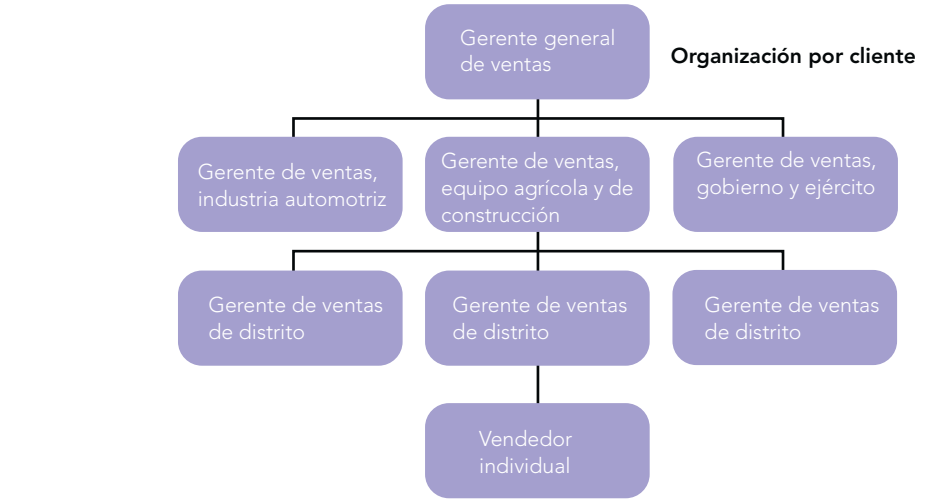
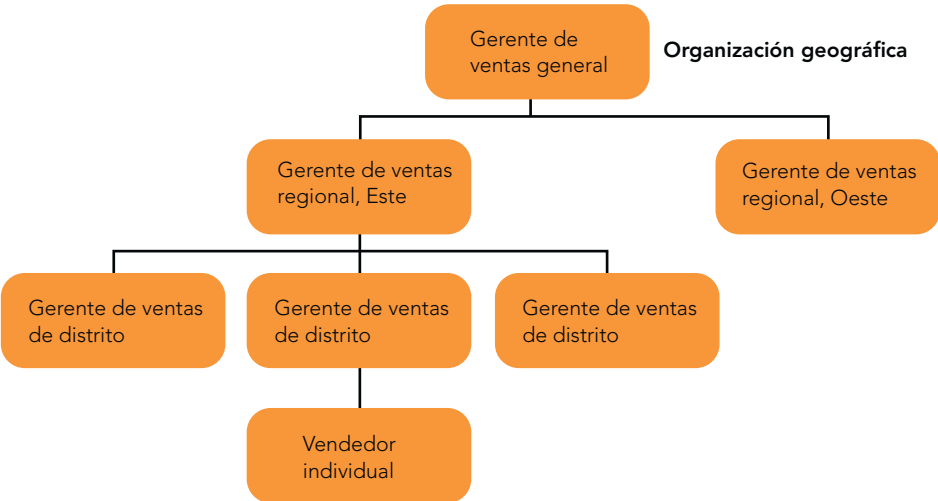
<sup>23</sup> Vea Mark W. Johnson, y Greg Marshall, *Sales Force Management*, 9a. ed. (Bur Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2010), pp. 100-104; William T. Ross, Jr., Frederic Dalsace y Erin Anderson, “Should You Set up Your Own Sales Force or Should You Outsource it? Pitfalls in the Standard Analysis”, *Business Horizons*, enero-febrero de 2005, pp. 23-36.

<sup>24</sup> Eli Jones *et al.*, “Key Accounts and Team Selling”. Vea también Arun Sharma, “Success Factors in Key Accounts”, *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, núm. 3, 2006, pp. 141-150.

<sup>25</sup> William L. Cron y David W. Cravens, “Sales Force Strategy”, en Robert A. Peterson y Roger A. Kerin, eds., *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Volume 1—Marketing Strategy* (West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd., 2011), pp. 197-207.

**FIGURA 20-6**

La organización de la fuerza de ventas por cliente, por producto y por ubicación geográfica es común. Consulte el texto para saber por qué las empresas utilizan distintas organizaciones de ventas.





ejemplo, ¿por qué Frito-Lay tiene alrededor de 18 mil vendedores que visitan supermercados, tiendas de comestibles y otros establecimientos para vender botanas? La respuesta está en el número de cuentas (clientes) que atienden, la frecuencia de las visitas a las cuentas, la duración de la visita promedio y el tiempo que el vendedor dedica a vender.

Un enfoque común para determinar el tamaño de una fuerza de ventas es el **método de carga de trabajo**. Este, con base en una fórmula, integra el número de clientes atendidos, la frecuencia y duración de las visitas y el tiempo de venta disponible para llegar a una cifra del tamaño de la fuerza de ventas. Por ejemplo, Frito-Lay necesita alrededor de 18 mil vendedores de acuerdo con la siguiente fórmula del método de carga de trabajo.

$$NV = \frac{NC \times CF \times CL}{AST}$$

donde:

NV = Número de vendedores

NC = Número de clientes

CF = Frecuencia de visitas necesarias para atender a un cliente cada año

CL = Duración de una visita promedio

AST = Tiempo promedio de ventas disponible por año

Frito-Lay vende sus productos a 350 mil supermercados, tiendas de comestibles y otros establecimientos. Los vendedores deben visitar estas cuentas por lo menos una vez a la semana, o 52 veces al año. La visita promedio de ventas dura 83 minutos (1.38 horas). El vendedor promedio trabaja dos mil horas al año (50 semanas  $\times$  40 horas a la semana), pero 12 horas a la semana se dedican a actividades no relacionadas con las ventas, como viajes y administración, lo que deja 1 400 horas al año. Usando estos lineamientos, Frito-Lay necesitaría:

$$NV = \frac{350\,000 \times 52 \times 1.38}{1\,400} = 17\,940 \text{ vendedores}$$

El valor de esta fórmula se hace evidente en su flexibilidad; un cambio en cualquiera de las variables afecta el número de vendedores necesarios. Las políticas de administración de cuentas de la empresa determinan en parte los cambios.

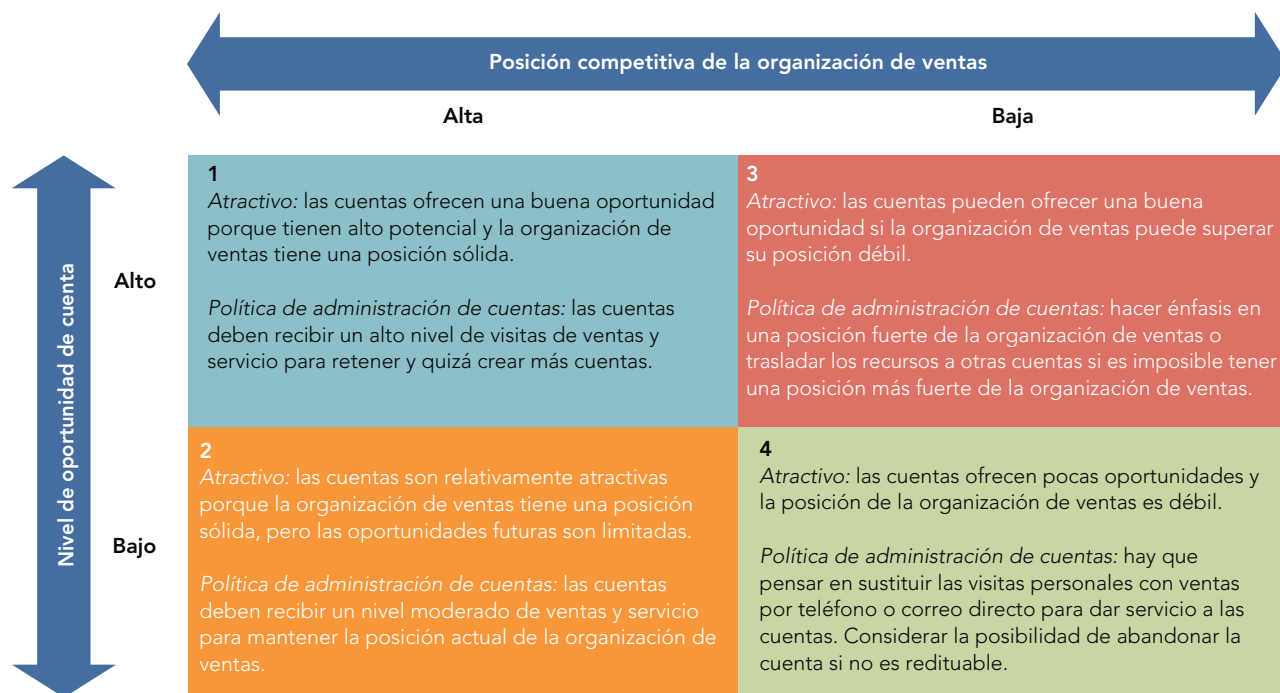
**Determinación de las políticas de administración de las cuentas** La tercera tarea en la formulación del plan de ventas consiste en la determinación de las **políticas de administración de las cuentas**, que especifican con quién deben ponerse en contacto los vendedores, en qué tipos de actividades de venta y servicio al cliente deben participar y cómo deben realizarse estas actividades. Estas políticas podrían definir con qué personas de una organización de compra hay que ponerse en contacto, el grado del esfuerzo de ventas y servicio que los diferentes clientes deben recibir y el tipo de información que los vendedores deben recabar antes o durante una visita de ventas.

El ejemplo de política de administración de las cuentas que se ilustra en la figura 20-7 muestra cómo pueden agruparse las diferentes cuentas o clientes de acuerdo con el nivel de oportunidad y posición competitiva de venta de la empresa.<sup>26</sup> Cuando se colocan nombres específicos de cuentas en cada celda, los vendedores ven con claridad con qué cuentas deben comunicarse, con qué nivel de actividad de ventas y servicio y cómo tratar con ellos. Las cuentas en las celdas 1 y 2 podrían tener frecuencias altas de visitas de venta personal y mayor tiempo de duración de la visita. Las cuentas en la celda 3 tendrán menor frecuencia de visitas y las de la celda 4 podrían contactarse mediante telemarketing o correo directo en lugar de en persona. Por ejemplo, Union Pacific Railroad colocó sus 20 mil cuentas más pequeñas en un programa de telemarketing. Una encuesta subsiguiente entre estas cuentas indicó que 84% calificó el esfuerzo de ventas de Union Pacific como “muy eficaz”, en comparación con 67% registrado antes del cambio.

## Implementación del plan de ventas: el plan en acción

El plan de ventas se pone en práctica mediante tareas asociadas con la implementación del mismo. Mientras que la formulación del plan de ventas se centra en “hacer lo correcto”, su ejecución hace

<sup>26</sup> Este análisis se fundamenta en William L. Cron y Thomas E. DeCarlo, *Dalrymple's Sales Management*, 10a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009).



**FIGURA 20-7**

Tabla de políticas de administración de cuentas donde se agrupa a los clientes de acuerdo con el nivel de oportunidad y la posición competitiva en ventas de la empresa.

hincapié en “hacer bien las cosas”. Las tres principales tareas que comprende la implementación del plan de ventas son: 1) reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, 2) capacitación de la fuerza de ventas y 3) motivación y remuneración de la fuerza de ventas.

**Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas** El reclutamiento y selección eficaces de los vendedores es una de las tareas más relevantes de la administración de ventas, ya que implica encontrar a la gente que se ajuste al tipo de posición de ventas que la empresa requiere. Las prácticas de reclutamiento y selección difieren mucho entre las posiciones de venta para tomar u obtener pedidos, en virtud de las diferencias en las exigencias de estos dos trabajos. Por lo tanto, el reclutamiento y selección comienzan con un análisis y una descripción cuidadosos del puesto, seguidos de la enunciación de los requisitos.

Un *análisis del puesto* es el estudio de una posición de ventas determinada, que incluye cómo se desempeñarán el puesto y las tareas que supone. La información obtenida del análisis del puesto se emplea para redactar la *descripción del puesto*, un documento que describe las relaciones y requisitos que caracterizan a cada posición de ventas. La descripción explica: 1) bajo las órdenes de quién estará el vendedor, 2) cómo interactúa el vendedor con el resto del personal de la empresa, 3) los clientes que deberá visitar, 4) las actividades específicas que se realizarán, 5) las exigencias físicas y mentales del puesto y 6) los tipos de productos y servicios que se venderán.

Entonces, la descripción del puesto se traduce en una declaración de los requisitos del puesto, que incluye aptitudes, conocimientos, habilidades y diversas características de comportamiento que se consideran necesarias para desempeñar el puesto de manera satisfactoria. Los requisitos de los puestos de ventas para obtener pedidos a menudo reflejan las expectativas de los compradores: 1) imaginación y capacidad para solucionar problemas, 2) sólida ética laboral 3) honradez, 4) conocimiento profundo del producto, 5) habilidades para una comunicación eficaz y para saber escuchar y 6) atención reflejada en la receptividad a las necesidades del comprador, lealtad de los clientes y seguimiento. Las empresas usan una variedad de métodos para evaluar a los posibles vendedores. Las entrevistas personales, la verificación de referencias y la información sobre la experiencia que se proporciona en los formularios de solicitud son los métodos más utilizados.<sup>27</sup>

Para alcanzar el éxito en las ventas también se requiere un alto grado de inteligencia emocional. La **inteligencia emocional** es la capacidad de comprender las emociones propias y de las personas con quienes uno interactúa cada día. Estas cualidades son importantes para

# Actividades en línea

## ¿Qué inteligencia emocional tiene?

El éxito de una persona en el trabajo depende de muchos talentos, incluidas la inteligencia y las habilidades técnicas. Estudios recientes indican que la inteligencia emocional de una persona también es importante, por no decir ¡lo más importante! La inteligencia emocional (E-IQ) tiene cinco dimensiones: 1) habilidades de automotivación, 2) conciencia de sí mismo o conocer las emociones propias, 3) capacidad de manejar las emociones e



impulsos personales, 4) empatía o capacidad de percibir cómo se sienten los demás y 5) habilidades sociales o capacidad de manejar las emociones de otras personas.

¿Cuál es su E-IQ? Visite el sitio web en [www.ihhp.com/quiz.php](http://www.ihhp.com/quiz.php). Responda 16 preguntas para saber cuál es su inteligencia emocional y obtener ideas adicionales.

las ventas de adaptación y pueden explicar la diferencia entre los vendedores recolectores de pedidos eficientes e ineficientes.<sup>28</sup> ¿Le interesa saber cuál podría ser su inteligencia emocional? Lea la sección “Actividades en línea” y póngase a prueba.

La búsqueda de vendedores calificados ha producido una fuerza de ventas cada vez más diversa en Estados Unidos. Actualmente, las mujeres representan la mitad de todos los vendedores profesionales y la representación de las minorías va en aumento. La tasa de crecimiento más rápido corresponde a los vendedores de origen asiático o hispanoamericano.<sup>29</sup>



La capacitación de la fuerza de ventas es un proceso continuo. Lea el texto para saber cómo se dirige una capacitación.

**Capacitación de la fuerza de ventas** Mientras que el reclutamiento y la selección de los vendedores es un acontecimiento que ocurre una sola vez, la capacitación de la fuerza de ventas es un proceso continuo que afecta tanto a los nuevos vendedores como a los de más antigüedad.<sup>30</sup> La capacitación en ventas abarca mucho más que las prácticas que se usan para vender. Por ejemplo, los vendedores de IBM Global Services, que ofrecen consultoría y diversos servicios de tecnología de la información, toman por lo menos dos semanas de preparación en el aula y en internet tanto en ventas consultivas como en los aspectos técnicos del negocio.

La capacitación de los vendedores nuevos es un proceso costoso. Los vendedores en Estados Unidos reciben capacitación anual patrocinada por el empleador, a un costo superior a siete mil millones de dólares al año. La capacitación

práctica en el puesto es la más popular, seguida por la instrucción individual impartida por vendedores experimentados. Las clases formales y los seminarios impartidos por instructores de ventas también son populares.

**Motivación y remuneración de la fuerza de ventas** Un plan de ventas no puede ejecutarse de manera satisfactoria sin vendedores motivados. Las investigaciones sobre la motivación de los vendedores indican que 1) una descripción clara del puesto, 2) las prácticas eficaces de administración de ventas, 3) una necesidad personal de realización y 4) la remuneración, los incentivos o premios adecuados son factores que hacen que el vendedor esté motivado.<sup>31</sup>

La importancia de la remuneración como factor de estímulo significa que hay que ponerle mucha atención a la manera en la que se retribuye económicamente a los vendedores por sus esfuerzos. A los vendedores se les paga de tres maneras: 1) salario directo, 2) comisión directa

<sup>28</sup> Blair Kidwell, David M. Hardesty, Brian R. Murtha y Shibin Sheng, “Emotional Intelligence in Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, enero de 2011, pp. 78-93; Elizabeth J. Rozell, Charles E. Pettijohn y R. Stephen Parker, “Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment”, *Psychology & Marketing*, junio de 2004, pp. 405-424.

<sup>29</sup> *Statistical Abstract of the United States*, 131a. ed. (Washington, DC: US Department of Commerce, 2012).

<sup>30</sup> Rosann L. Spiro, Gregory A. Rich, y William J. Stanton, *Management of the Sales Force*, cap. 7, 12a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2008).

<sup>31</sup> *Ibid.*, cap. 8; vea Julia Chang, “Wholly Motivated”, *Sales & Marketing Management*, marzo de 2007, pp. 24ff.



¿Por qué Jamie Cruise Vrinios, una exitosa directora nacional de ventas de Mary Kay Cosmetics, está posando frente a un nuevo Cadillac Escalade Hybrid? Lea el texto para saber de qué manera la empresa retribuye a sus mejores vendedores.

Mary Kay Cosmetics Inc.  
[www.marykay.com](http://www.marykay.com)

o 3) una combinación de salario y comisión. Dentro de un *plan de remuneración con salario directo*, el vendedor recibe un pago fijo por semana, mes o año. Con un *plan de remuneración con comisión directa*, las ganancias del vendedor están ligadas en forma directa a las ventas o a las utilidades generadas. Por ejemplo, un agente de seguros podría recibir una comisión de 2%, dos mil dólares, por vender una póliza de seguro de vida de 100 mil. Un *plan de remuneración combinada* contiene un salario especificado más una comisión sobre las ventas o utilidades generadas.

Cada plan de remuneración tiene sus ventajas y desventajas.<sup>32</sup> Un plan de salario directo es fácil de administrar y le da a la gerencia una buena medida de control sobre cómo distribuyen los vendedores sus esfuerzos. Sin embargo, ofrece pocos incentivos para aumentar el volumen de las ventas.

Este plan se usa cuando los vendedores realizan muchas actividades que no se asocian con las ventas, como el servicio a cuentas. Un plan de comisión directa aporta la cantidad máxima de incentivos a las ventas, pero puede disuadir a los vendedores de proporcionar atención a los clientes. Este plan es común cuando las actividades que no se relacionan con las ventas son mínimas. Los planes combinados son los preferidos de los vendedores e intentan aprovechar las ventajas de los planes de salario y comisión, mientras que disminuyen los posibles inconvenientes de cada uno. En la actualidad, la mayor parte de las empresas usa planes combinados.

Los premios no monetarios también se les otorgan a los vendedores por cumplir o superar los objetivos. Estos premios incluyen viajes, sociedades honoríficas, premios y cartas de recomendación. Algunos premios poco convencionales incluyen los nuevos Cadillac y Buicks color de rosa, además de las joyas que la empresa otorga a los vendedores sobresalientes. Mary Kay, con 12 mil automóviles, tiene la flotilla más grande de vehículos General Motors en el mundo.<sup>33</sup>

El reclutamiento, la selección, la capacitación, la motivación y los programas de remuneración eficaces se combinan para crear una fuerza de ventas productiva. Las prácticas ineficaces a menudo conducen a una rotación costosa de la fuerza de ventas. El gasto de sustituir y capacitar a un nuevo vendedor, incluido el costo de las ventas perdidas, puede ser alto. Además, los vendedores recién reclutados suelen ser menos productivos que los ya establecidos.<sup>34</sup>

## Evaluación de la fuerza de ventas: medición de resultados

La última función del proceso de administración de ventas consiste en evaluar y controlar la fuerza de ventas. En este punto se evalúa a los vendedores para saber si cumplieron los objetivos de venta y si siguieron las políticas de administración de cuentas. Se emplean medidas tanto cuantitativas como conductuales para evaluar otras dimensiones de las ventas.

**Evaluaciones cuantitativas** Las evaluaciones cuantitativas se basan en los objetivos asociados con la producción y los aportes que se establecieron en el plan de ventas. Las medidas relacionadas con los aportes se centran en las actividades reales, desempeñadas por los vendedores, como las relativas a las visitas de ventas, gastos de las ventas y políticas de administración de cuentas. El número de visitas de ventas realizadas, los gastos vinculados con las ventas hechas y el número de informes presentados a los superiores son medidas de aportes usadas con frecuencia.

Las medidas de producción suelen aparecer en las cuotas de ventas. Una **cuota de ventas** incluye las metas específicas que se asignaron a un vendedor, a un equipo de ventas, a una oficina de ventas de sucursal o a un distrito de ventas durante un periodo determinado.

<sup>32</sup> Este análisis se basa en Johnson y Marshall, *Sales Force Management*, cap. 11; Andris Zoltner, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer, *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation* (Nueva York: AMACOM, 2006).

<sup>33</sup> [www.marykay.com](http://www.marykay.com) (descargado el 20 de abril de 2011).

<sup>34</sup> Jeffrey E. Lewin y Jeffrey K. Sager, "The Influence of Personal Characteristics and Coping Strategies on Salespersons' Turnover Intentions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, otoño de 2010, pp. 355-370; Maureen Hrehocik, "The Best Sales Force", *Sales & Marketing Management*, octubre de 2007, pp. 22-27; René Y. Darmon, "The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano de 2008, pp. 211-232.





# Uso de tableros de control de marketing

## Rastreo del desempeño de los vendedores de la Moore Chemical & Sanitation Supply Inc.

Moore Chemical & Sanitation Supply Inc. (MooreChem) es una gran empresa situada en el medio oeste de Estados Unidos que suministra productos químicos de limpieza y artículos sanitarios a las empresas que dan mantenimiento a los edificios de oficinas en general.

Hace poco, la empresa instaló un paquete de software para la planificación de la administración de ventas y cuentas que comprendía una tabla para cada uno de sus representantes de ventas. El personal de ventas también tenía acceso a ella. Ahí se incluían siete medidas: ingresos por ventas, margen bruto, gastos de ventas, utilidades, tamaño promedio del pedido, clientes nuevos y satisfacción para el cliente. Cada medida fue calibrada para mostrar el desempeño real del vendedor sobre sus metas de ventas.

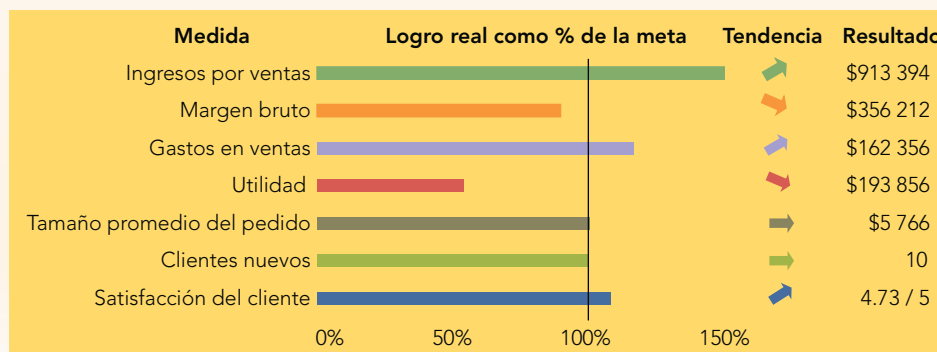
**Su reto** Como recién ascendido a gerente de ventas de distrito de MooreChem, sus responsabilidades incluyen rastrear el desempeño de cada uno de los vendedores de su distrito. Usted también tiene la responsabilidad de dirigir las actividades y prácticas de ventas de estos.

Como preparación al control del desempeño de uno de sus vendedores, Brady Boyle, usted revisa su tablero del trimestre anterior. Proporcione una revisión constructiva de su desempeño.

**Sus descubrimientos** El desempeño trimestral de Brady Boyle se muestra abajo. Boyle ha superado las metas planteadas para ingresos por ventas, gastos de ventas y satisfacción del cliente. En los tres parámetros la tendencia es ascendente. Ha cumplido su meta de obtener nuevos clientes y un volumen promedio de los pedidos. Pero su margen bruto y sus utilidades se ubican por debajo de los objetivos planificados. Estas medidas indican una tendencia a la baja también. El desempeño mixto de Brady Boyle requiere una corrección constructiva y positiva.

**Sus acciones** Brady Boyle ya debe saber de qué manera su desempeño se compara con las metas planteadas. Recuerde que él tiene acceso a ellas. Boyle ha superado su meta de ventas, pero se encuentra muy por debajo de su meta de utilidades. La tendencia de Boyle en cuanto a ventas es al alza, pero su tendencia en cuanto a utilidades es a la baja.

Usted tendrá que centrar su atención en las tendencias y resultados del margen bruto y de los gastos de ventas de Boyle. Al parecer, él está dedicando tiempo y dinero a la venta de productos con menor margen, que producen un tamaño de orden promedio como la que se ha planteado en su meta. Puede ser que Boyle está dedicando sus esfuerzos a venderles más productos a sus clientes. Por desgracia, la mezcla de productos produce menores márgenes brutos, lo cual resulta en una utilidad menor.



El volumen de las ventas en dinero, la relación entre las ventas del año pasado y el presente, el número de nuevas cuentas, las ventas de productos específicos y las utilidades alcanzadas son metas comunes. El periodo puede variar de un mes a un año.

**Evaluación conductual** También se emplean medidas conductuales para evaluar a los vendedores. Estas incluyen las evaluaciones de la actitud, atención a los clientes, conocimiento del producto, dotes para vender y comunicarse, apariencia y conducta profesional de los vendedores. Aunque estas evaluaciones a veces son subjetivas, se toman en consideración, son inevitables. ¿Por qué? Porque estos factores a menudo son determinantes sustanciales de los resultados cuantitativos.

Hoy día, alrededor de 60% de las empresas estadounidenses incluye la satisfacción del cliente como una medida conductual del desempeño de un vendedor. (¿Qué porcentaje marcó usted en la pregunta 4 de la figura 20-1?). El enfoque insistente en la satisfacción del cliente de los vendedores de Eastman Chemical Company contribuyó a que esta empresa fuera desig-

Los vendedores de Toshiba America Medical System han encontrado que la tecnología de la computación es eficaz como herramienta para presentaciones, así como un dispositivo para el entrenamiento.

**Toshiba America Medical Systems**  
[www.toshiba.com](http://www.toshiba.com)



nada beneficiaria del prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.<sup>35</sup> Eastman realiza encuestas entre sus clientes con ocho versiones de su cuestionario de satisfacción del cliente impreso en nueve idiomas. Se estudian alrededor de 25 conceptos de desempeño, entre otros, entrega puntual y correcta, calidad del producto, prácticas de fijación de precios y divulgación de información de mercado. La fuerza de ventas administra la encuesta y los vendedores revisan los resultados con los clientes. Los vendedores de Eastman saben que “la segunda cosa más importante que tienen que hacer es entregarles a los clientes las encuestas de satisfacción y recogerlas”, afirma el director de capacitación en ventas de Eastman. “La primera es, por supuesto, conseguir pedidos”.

Cada vez más, las empresas están utilizando tableros con control de marketing para rastrear el desempeño de un vendedor con fines de evaluación. Esto se ilustra en la sección “Uso de tableros de control de marketing”.

## Automatización de la fuerza de ventas y administración de las relaciones con los clientes

Las ventas personales y la administración de ventas están pasando por una revolución tecnológica con la integración de la automatización de la fuerza de ventas a los procesos de administración de las relaciones con los clientes. De hecho, la convergencia de las tecnologías de computación, información, comunicación e internet ha transformado la función de ventas en muchas empresas y ha convertido en realidad la promesa de la administración de las relaciones con los clientes. La **automatización de la fuerza de ventas** (SFA, siglas de *salesforce automation*) es el uso de estas tecnologías para que las ventas funcionen de manera más eficaz y eficiente. La SFA se aplica a una amplia gama de actividades que incluyen cada una de las etapas del proceso de ventas personales y de la administración de la propia fuerza de ventas.<sup>36</sup>

La automatización de la fuerza de ventas existe de muchas maneras. Algunos ejemplos son el hardware y el software de computación para análisis de cuentas, administración del tiempo, procesamiento y seguimiento de pedidos, presentaciones de ventas, generación de propuestas y capacitación en productos y ventas. Cada aplicación se ha diseñado para facilitar las tareas administrativas y liberar tiempo para que los vendedores puedan estar con los clientes en la consolidación de relaciones, el diseño de soluciones y la provisión de servicio.

**Tecnología de la fuerza de ventas** La tecnología informática se ha convertido en parte integral de las ventas de campo.<sup>37</sup> En la actualidad, la mayoría de las empresas proporcionan computadoras *laptop* a sus vendedores de campo. Por ejemplo, los vendedores de Godiva Chocolates usan sus computadoras portátiles para procesar pedidos, planificar la distribución de su tiempo, pronosticar ventas y comunicarse con el personal y clientes de Godiva. Mientras visitan la oficina del comprador de dulces de una tienda departamental, como Neiman Marcus, los vendedores pueden calcular el costo del pedido (y el descuento), transmitirlo y obtener una fecha de entrega en cuestión de minutos del departamento de procesamiento de pedidos de Godiva.

Los vendedores de Toshiba America Medical System ahora usan computadoras *laptop* con unidades de DVD integradas para hacer presentaciones interactivas de sus escáneres de

<sup>35</sup> Gary Hallen y Robert Latino, “Eastman Chemical’s Success Story”, *Quality Progress*, junio de 2003, pp. 50-54.

<sup>36</sup> Mark Cottleer, Edward Inderrieden y Felissa Lee, “Selling the Sales Force on Automation”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 18-22.

<sup>37</sup> “Corporate America’s New Sales Force”, *Fortune*, 11 de agosto de 2003, sección de publicidad especial; [www.toshiba.com/technology](http://www.toshiba.com/technology) (descargado el 15 de mayo de 2006).

tomografía computarizada (CT, siglas de *computerized tomography*) e imágenes de resonancia magnética (MRI, siglas de *magnetic resonance imaging*). En la presentación, el cliente ve animaciones tridimensionales elaboradas, exploraciones de alta resolución y videos de los productos de la empresa en funcionamiento, así como testimonios de clientes satisfechos. Toshiba ha descubierto que esta aplicación es eficaz tanto para presentaciones de ventas como para capacitación de los vendedores.

**Comunicación de la fuerza de ventas** La tecnología también ha cambiado la manera en la que los vendedores se comunican con los clientes, otros vendedores, el personal de apoyo a ventas y la gerencia. El fax, el correo electrónico y el correo de voz son tres tecnologías de comunicación comunes empleadas por los vendedores hoy día. La telefonía celular permite a los vendedores intercambiar datos, textos y transmisiones de voz. Ya sea en viajes o en la oficina de un cliente, estas tecnologías proporcionan información expedita al vendedor para responder preguntas de los clientes y solucionar problemas.

Los adelantos en las tecnologías de comunicación y computación han hecho posible la oficina de ventas virtual y en el hogar. Algunos vendedores equipan sus camionetas como una oficina donde hay un escritorio muy funcional, una silla giratoria, luces, una computadora, una impresora, un fax, un teléfono celular y una antena parabólica. Jeff Brown, gerente de agentes de U.S. Cellular, cuenta con una oficina móvil de este tipo. Comenta: “Si llego a la oficina de un posible cliente y no puede recibirme de inmediato, salgo a trabajar en mi oficina hasta que está listo para recibirme”.<sup>38</sup>

Las oficinas en el hogar ya son comunes. Hewlett-Packard es un ejemplo particular de lo anterior. Hace poco mudó a toda su fuerza de ventas en Estados Unidos a oficinas en el hogar, cerró tres oficinas regionales de ventas y ahorró millones de dólares en salarios de personal y alquiler de oficinas. Una oficina en el hogar bien equipada para cada vendedor incluye una computadora portátil, fax, copiadora, teléfono celular, dos líneas telefónicas y mobiliario de oficina.

Tal vez el mayor impacto en las comunicaciones de la fuerza de ventas sea la aplicación de la tecnología basada en internet. En la actualidad, los vendedores usan la intranet de su empresa para una variedad de propósitos. En HP Enterprise Services, una empresa de servicios profesionales, los vendedores obtienen acceso a su intranet para descargar material de los clientes, contenido de marketing, información de cuentas, documentos técnicos y perfiles competitivos. Además, ofrece siete mil clases de capacitación que los vendedores pueden tomar en cualquier momento y lugar.

Es evidente que la automatización de la fuerza de ventas está cambiando la manera en la que se realizan las ventas y en la que se administra la fuerza de ventas. Sus diversas aplicaciones prometen estimular la productividad de venta, mejorar las relaciones con los clientes y disminuir el costo de venta.

### repaso de conceptos

8. ¿Cuáles son los tres tipos de objetivos de venta?
9. ¿Cuáles son los tres factores que se usan para estructurar las organizaciones de ventas?
10. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con las ventas de adaptación?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Analice la naturaleza y el alcance de las ventas personales y de la administración de ventas en marketing.

Las ventas personales suponen un flujo de comunicación de dos vías entre un comprador y un vendedor, a menudo en un encuentro personal, diseñado para influir en la decisión de compra de una persona o grupo. La administración de ventas consiste en planificar el programa de ventas e implementar y controlar el esfuerzo de ventas personal de la empresa. El enfoque de las ventas y de la

administración de ventas se expresa de tres maneras. En primer lugar, casi toda ocupación que implique contacto con los clientes tiene un elemento de venta personal. En segundo, vender ocupa un lugar significativo en el esfuerzo general de marketing de una empresa. Los vendedores ocupan una posición límite entre los compradores y los vendedores; para muchos compradores, ellos *son* la empresa y representan un costo importante del marketing en diversas industrias; asimismo, pueden crear valor para los clientes. En tercer lugar, mediante las ventas de relación y de sociedad, los vendedores desempeñan un papel fundamental en la adaptación de las soluciones a los problemas de los clientes como un medio de crear valor para los clientes.

<sup>38</sup> Darmon, *Leading the Sales Force*.

**OA2** *Identifique los distintos tipos de venta personal.*

Existen tres tipos de ventas personales: *a)* tomar pedidos, *b)* obtener pedidos y *c)* realizar actividades de apoyo a ventas. Cada tipo difiere de los otros en función de las ventas realizadas y del grado de creatividad requerido para desempeñar el trabajo. El tomador de pedidos procesa órdenes o reórdenes rutinarias de productos que ya vendió la empresa. En general, hacen pocas ventas en el sentido convencional y participan en la solución de problemas con clientes solo en forma modesta. Los recolectores de pedidos venden en un sentido convencional e identifican a los clientes prospecto; luego, les proporcionan información, los convencen de comprar, y se encargan de cerrar ventas y de efectuar un seguimiento del uso que se hace de un producto o servicio. Recolectar pedidos implica un alto grado de creatividad y empatía con el cliente y en general se requiere en la venta de productos complicados o técnicos con muchas opciones. El personal de apoyo a las ventas de los clientes aumenta el esfuerzo de ventas de los compradores de pedidos mediante el desempeño de diversos servicios. El personal de apoyo a ventas es importante en las ventas interfuncionales de equipo, en la práctica de utilizar un equipo completo de profesionales de ventas y en la provisión de servicio a los clientes más importantes.

**OA3** *Explique las etapas en el proceso de venta personal.*

El proceso de venta personal consta de seis etapas: *a)* selección de prospectos, *b)* acercamiento previo, *c)* acercamiento, *d)* pre-

sentación, *e)* cierre y *f)* seguimiento. La selección de prospectos supone la búsqueda y la calificación de clientes potenciales. La etapa de acercamiento previo implica la reunión inicial entre el vendedor y el prospecto. La etapa de presentación significa convertir a un prospecto en cliente al generar el deseo por el producto o servicio. En el cierre se obtiene un compromiso de compra del prospecto. En el seguimiento se tiene la certeza de que la compra del cliente ha sido entregada e instalada en forma adecuada y que se han resuelto las dificultades que se han experimentado con el uso del artículo.

**OA4** *Describa las funciones más importantes de la administración de ventas.*

El proceso de administración de ventas consta de tres funciones interrelacionadas: *a)* formulación del plan de ventas, *b)* ejecución del plan de ventas y *c)* evaluación de la fuerza de ventas. La planificación de ventas consiste en establecer los objetivos, organizar la fuerza de ventas y determinar las políticas de administración de cuentas. La ejecución del plan de ventas implica el reclutamiento, la selección, la capacitación, la motivación y la compensación de la fuerza de ventas. Por último, la evaluación de la fuerza de ventas se centra en evaluaciones cuantitativas del desempeño de ventas y medidas conductuales, como la satisfacción de los clientes, las cuales están relacionadas con los objetivos de venta y las políticas de administración de cuentas.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**administración de cuentas clave** p. 551  
**administración de ventas** p. 538  
**automatización de la fuerza de ventas** p. 558  
**cuota de ventas** p. 556  
**inteligencia emocional** p. 554  
**método de carga de trabajo** p. 553  
**plan de ventas** p. 549

**políticas de administración de las cuentas** p. 553  
**presentación de satisfacción de necesidades** p. 546  
**presentación de ventas por fórmula** p. 546  
**presentación estímulo-respuesta** p. 546  
**proceso de venta personal** p. 543

**recolector de pedidos** p. 541  
**tomador de pedidos** p. 540  
**venta adaptativa** p. 546  
**venta consultiva** p. 546  
**venta en equipo** p. 542  
**venta en sociedad** p. 540  
**ventas de relación** p. 539  
**ventas personales** p. 538

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

**1** Jane Dawson es una nueva representante de ventas de la empresa de corretaje Charles Schwab. En su búsqueda de clientes, Jane compró una lista de correo de suscriptores de *The Wall Street Journal* y les llamó a todos en relación con su interés en servicios de corretaje de descuento. Les preguntó si tenían acciones y un corredor de bolsa regular. A quienes no tenían un corredor de bolsa regular les preguntó sobre sus necesidades de inversión. Dos días después, Jane volvió a llamarles para ofrecer asesoría en inversiones y les preguntó si les gustaría abrir una cuenta. Identifique cada una de las acciones de Jane Dawson en función del proceso de venta personal.

**2** En los primeros 50 años de operaciones comerciales, Johnson Carpet Company produjo alfombras para uso residencial. La fuerza de ventas estaba estructurada en forma geográfica. Durante los últimos cinco años, un gran porcentaje de las ventas de alfombras ha sido a usuarios industriales, hospitales, escuelas y arquitectos. La empresa también ha ampliado su línea de productos para incluir tapetes, alfombras orientales y alfombrado de pared a pared.

¿La actual estructura de la fuerza de ventas es apropiada o recomendaría usted alguna alternativa?

**3** ¿Dónde ubicaría usted cada uno de los siguientes trabajos de ventas en el espectro de tomador de pedidos/recolector de pedidos que aparece a continuación? *a)* empleado de mostrador de Burger King, *b)* vendedor de seguros para automóvil, *c)* vendedor de computadoras de Hewlett-Packard, *d)* vendedor de seguros de vida y *e)* vendedor de calzado.

Tomador de pedidos	Recolector de pedidos

**4** Tenemos dos firmas diferentes. ¿Qué plan de remuneración sugeriría usted a cada empresa y qué razones daría para fundamentar sus recomendaciones? *a)* Una empresa fundada hace poco que vende equipo de jardinería de puerta en puerta, en forma directa a los consumidores y *b)* la Nabisco Company, que vende productos que reciben mucha publicidad en supermercados, ya



que envía a la fuerza de ventas a visitar estas tiendas y a que arregle los anaqueles, coloque exhibidores y haga presentaciones a los comités de compras de las tiendas.

**5** La compañía Tyler Automotive Inc. da servicio a mil tiendas de refacciones automotrices en todo Estados Unidos. Cada tienda es visitada 12 veces al año y la visita promedio de ventas dura 30 minutos. Suponga que un vendedor trabaja 40 horas a la semana, 50 semanas al año y dedica 75% del tiempo a vender. ¿Cuántos vendedores necesita Tyler Automotive?

**6** En la actualidad, un fabricante de muebles emplea representantes del fabricante para vender su línea de muebles para sala.

Estos reciben una comisión de 8%. La empresa está considerando contratar a su propia fuerza de ventas y ha calculado que el costo fijo de administrar y pagar los salarios sería de un millón de dólares anuales. Los vendedores también recibirían una comisión de 4% sobre las ventas. La empresa tiene ventas que ascienden a 25 millones de dólares y se espera que aumenten 15% el próximo año. ¿Recomendaría usted que la empresa use su propia fuerza de ventas? ¿Por qué?

**7** Suponga que alguien le dice: “La única medida real de un vendedor es el volumen de ventas producido”. ¿Qué le respondería?

## Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing implica alguna actividad de ventas personales? Si su respuesta es negativa, no continúe leyendo y no incluya ningún elemento de ventas personales en su plan. Si su respuesta es afirmativa:

- 1** Identifique los probables prospectos para su producto o servicio.
- 2** Determine la información que deberá obtener sobre el prospecto.

**3** Describa de qué manera se aproximará al prospecto.

**4** Bosqueje la presentación de su producto o servicio que podría ofrecerle a su prospecto.

**5** Desarrolle un plan que se enfoque en la estructura organizacional que usaría con su fuerza de ventas (geográfica, por producto o por consumidor).

## Caso en video 20 Xerox: consolidación de las relaciones con el cliente mediante la venta personal\*

QR 20-2  
Xerox Video  
Case



“Soy como el mariscal de campo del equipo. Manejo 250 cuentas y hago de todo, desde facturación hasta dar servicio y vender los productos. En realidad soy la cara que se presenta al cliente”, afirma Alison Capossela, representante de ventas de Xerox con sede en Washington, D.C.

Como el principal contacto para los clientes de Xerox, Alison es responsable del desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes. Para lograr esto utiliza un complejo proceso de ventas que necesita muchas actividades, desde hacer presentaciones hasta asistir a las sesiones de capacitación, administrar un

equipo de personal de Xerox o supervisar las actividades de los competidores. No obstante, las interacciones cara a cara con los clientes son las que más recompensan a Capossela: “es un sentimiento increíble; mientras más me retan me defiendo mejor. ¡Es divertido!”, explica.

### LA EMPRESA

La misión de Xerox Corporation es “ayudar a las personas a encontrar mejores maneras de desempeñar un gran trabajo, proporcionándoles siempre liderazgo en tecnologías de documentos, productos y servicios que mejoren los procesos de trabajo y los resultados de negocios de los clientes”. Para lograr esta misión, Xerox emplea 136 500 personas en 160 países. Es la empresa líder en el manejo de documentos y una de las que se incluye en el listado de las 500 más grandes de *Fortune*. Xerox ofrece una amplia variedad de productos y servicios. Estos incluyen impresoras, copiadoras y máquinas de fax, dispositivos multifuncionales y aquellos destinados a las redes, prensas de color de alta velocidad, productos y servicios para archivo e imágenes digitales, y suministros como tóner, papel y tinta. La empresa se guía por los valores centrales de enfoque en el cliente y en el empleado (por ejemplo: “tendremos éxito si los clientes están satisfechos”) y por una pasión por la innovación, la velocidad y la adaptabilidad.

Xerox se fundó en 1906 como fabricante de papel fotográfico y se denominaba The Haloid Company. En 1947, la empresa adquirió la licencia de uso de patentes xerográficas básicas. Al año siguiente recibió la autorización de utilizar “Xerox” como marca registrada. En 1973, había introducido la copiadora auto-

\*Xerox: Steven Hartley y Roger Kerin redactaron este caso lo. Fuentes: Joseph Kornik, “Table Talk: A Sales Leaders Roundtable”, *Sales & Marketing Management*, febrero de 2007; Philip Chadwick, “Xerox Global Service”, *Printweek*, 11 de octubre de 2007, p. 32; Kevin Maney, “Mulcahy Traces Steps of Xerox’s Comeback”, *USA Today*, 11 de septiembre de 2006, p. 48; Sarah Campbell, “What it’s Like Working for Xerox”, *The Times*, 14 de septiembre de 2006, p. 9; “Anne Mulcahy: How I Compete”, *Businessweek*, 21 de agosto de 2006, p. 55; Simon Avery, “CEO’s HR Skills Turn Xerox Fortunes”, *The Globe and Mail*, 2 de junio de 2006, p. B3; Julia Chang, “Ultimate Motivation Guide: Happy Sales Force, Happy Returns”, *Sales and Marketing Management*, marzo de 2006; “The World’s Most Powerful Women”, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), 27 de agosto de 2008; y los recursos disponibles en el sitio web de Xerox ([www.xerox.com](http://www.xerox.com)), incluyendo About Xerox, Executive Biographies, the Xerox 2007 Fact Sheet, the Online Fact Book: Historical Highlights and the Online Fact Book: How Xerox Sells.

mática de papel sencillo, había abierto oficinas en Japón y en su centro de investigación de Palo Alto (Palo Alto Research Center, o PARC) se había inventado la primera computadora personal del mundo (denominada Alto), el ratón (*mouse*) y el software para una interfaz gráfica con el usuario. En 1994, Xerox adoptó el lema “The Document Company” (“la empresa de los documentos”) como su firma y digitalizó parcialmente una X roja como su símbolo corporativo.

En 2001 se nombró a Anne M. Mulcahy directora ejecutiva de Xerox Corporation y un año después se convirtió en la presidenta del consejo. Mulcahy inició su carrera como representante de ventas en Xerox y llevó esa experiencia a su puesto en la administración sénior. En particular, se enfocó en darle más energía a la organización de ventas de la compañía con un enfoque en las relaciones con el cliente. “Comenzamos a ganar cuando escuchamos a los clientes”, señala Mulcahy. “Lo hicimos proporcionando un mayor valor que nuestros competidores y ello significó vender de la forma en la que a los clientes les gusta comprar”. Y añade: “hacer lo que es correcto para el consumidor es nuestra directriz principal”. Como explica Kevin Warren, vicepresidente de ventas: “Una de las razones por las que ha sido tan exitosa es que encuentra eco en todas las personas. Considero que (debido al) hecho de que comenzó como representante de ventas, la gente piensa que es una de ellos”.

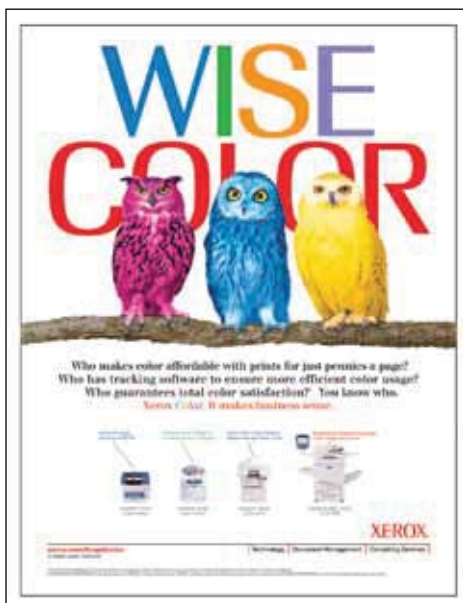
## EL PROCESO DE VENTAS EN XEROX

Cuando Mulcahy se convirtió en directora general, Xerox comenzó a desplazarse hacia un modelo de ventas de consultoría que se centraba en ayudar a los clientes a resolver sus problemas de negocios y no solo a colocar más equipo en sus oficinas. Este cambio significó que los representantes de ventas tendrían que orientarse menos al producto y más a la relación y al valor. Xerox quería ser un proveedor de soluciones totales. Hoy, esta empresa cuenta con más de ocho mil profesionales de ventas alrededor del mundo, quienes dedican una gran cantidad de su día a desarrollar relaciones con sus clientes. Capossela explica: “La mitad de mi día lo paso con mis clientes, 25% se llena con llamadas telefónicas o correos electrónicos de seguimiento y el restante 25% implica la preparación de propuestas”. El enfoque le ha ayudado a Xerox a ganar clientes nuevos y a conservar los actuales.

Por lo general, el procedimiento de ventas de Xerox sigue las seis etapas del proceso de ventas personales que se identificó en la figura 20-3: 1) Xerox identifica a los clientes potenciales mediante respuestas a la publicidad, recomendaciones y llamadas telefónicas; 2) la fuerza de ventas se prepara para una presentación familiarizándose con el cliente potencial y con sus necesidades de documentos; 3) un representante de ventas de Xerox se acerca al prospecto y le sugiere una reunión y una presentación; 4) cuando la presentación comienza, el vendedor resume la información relevante sobre las soluciones potenciales que Xerox puede ofre-

cerle, expresa lo que desea obtener con la reunión, explica cómo funcionan los productos y servicios, y refuerza los beneficios de trabajar con Xerox; 5) el vendedor participa en un cierre de la acción (obtiene un documento firmado o una confirmación clara de la venta), y luego 6) continúa y se entrevista y comunica con el cliente para proporcionarle ayuda y supervisar la eficiencia de la solución instalada.

Los representantes de ventas de Xerox también utilizan el proceso de ventas para conservar sus relaciones con los clientes actuales. En el ambiente competitivo de hoy, no es raro contar con clientes a quienes se hayan acercado los competidores o que deban obtener más de una propuesta antes de renovar un contrato. Xerox cuenta con equipos de personas que recopilan y analizan la información relativa a los competidores y sus productos. La información se les envía a los representantes de ventas o se les ofrece a través de talleres y seminarios. Los competidores más difíciles son los que también han invertido en las relaciones con los clientes. El proceso de ventas le permite a Xerox reaccionar y responder siempre a la nueva información, así como aprovechar las oportunidades en el mercado.



## EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS EN XEROX

La fuerza de ventas de Xerox se divide en cuatro organizaciones geográficas: América del Norte, que incluye a Estados Unidos y Canadá; Europa, que comprende 17 naciones; Cuentas Globales, que maneja las cuentas grandes con operaciones en múltiples lugares; y Mercados en Desarrollo, que comprende los demás territorios geográficos que podrían requerir los productos y servicios que Xerox vende mediante su fuerza de ventas directa. También utiliza una diversidad de otros canales, entre ellos, los revendedores de valor agregado, los agentes independientes, los distribuidores, los integradores de sistemas, el teléfono y los canales de ventas de internet.

La motivación y la compensación son aspectos importantes en cualquier fuerza de ventas. En Xerox hay una pasión por ganar un incentivo clave que se les da a los representantes de ventas. Además, el plan de compensaciones desempeña un papel importante. Como explica Warren: “Nuestros planes de compensación son una combinación de salario y también una oportunidad para apoyar las ganancias con comisiones y bonos sobre ventas”. Xerox también tiene un programa de reconocimiento denominado President’s Club, en el que se concede a los empleados con mejor desempeño un premio consistente en un viaje de cinco días a uno de los mejores centros vacacionales del mundo. El programa ha tenido un éxito enorme y ya tiene más de 30 años de ofrecerse.

Es posible que el componente más conocido del proceso de administración de ventas de Xerox sea su programa de capacitación de representantes de ventas. Por ejemplo, Xerox desarrolló el programa “Crea y gana” para ayudar a los representantes de

ventas a aprender el nuevo enfoque de ventas de consulta. El programa comprendía sesiones de capacitación interactiva y seminarios a distancia, a través de la web (webinarios). Cada nuevo representante de ventas de Xerox recibe ocho semanas de capacitación en el campo y en la Xerox Corporate University en Virginia. “¡El programa de capacitación es fenomenal!” de acuerdo con Capossela. Asimismo, la capacitación y su enfoque en el cliente es parte de la cultura Xerox fuera de la organización de ventas. Cada alto ejecutivo de Xerox es responsable de trabajar al menos con un cliente. También le dedican un día entero cada mes a contestar las llamadas y solicitudes de los clientes.

## ¿CUÁL ES EL FUTURO PARA LA FUERZA DE VENTAS DE XEROX?

El crecimiento reciente y el éxito en Xerox están creando muchas oportunidades para la empresa y sus representantes de ventas. Por ejemplo, Xerox está acelerando el desarrollo de sus propios vendedores estelares. Se utilizan mentores para darles asesoría sobre asuntos cotidianos y en la planificación de su carrera en el largo plazo. Además, la globalización se ha convertido en una iniciativa tan importante en Xerox que los representantes de venta exitosos

y con experiencia pronto reciben la oportunidad de administrar cuentas globales de gran tamaño. Xerox también está avanzando hacia un enfoque que da facultades a los representantes de ventas para tomar decisiones sobre la manera de manejar las cuentas. El gran número de clientes de Xerox implica que hay una diversidad de estilos corporativos diversos y que los representantes de ventas cada vez más son los mejor calificados para manejar la relación. Este enfoque es tan solo un ejemplo del compromiso de Xerox con los clientes y de su dedicación a crear valor para los clientes.

### Preguntas

- 1 ¿Por qué es que la experiencia de Anne Mulcahy como representante de ventas fue parte importante del crecimiento de Xerox en los años recientes?
- 2 ¿Cómo se modificó el enfoque de ventas cuando Mulcahy se convirtió en directora general de Xerox?
- 3 a) ¿Cómo crea valor Xerox para sus clientes mediante su proceso de ventas personales? b) ¿De qué manera Alison Capossela proporciona soluciones a los clientes de Xerox?
- 4 ¿Por qué es tan importante el programa de capacitación de Xerox para el éxito de la empresa?

# ¿Canibalización o posicionamiento?\*

## INTRODUCCIÓN

En 2011, St. Ives contaba con una línea completa para el cuidado de la piel: tenía cremas corporales para el cuidado de cada tipo de piel, cremas especializadas y jabones líquidos para el cuerpo. La marca comenzó en 1980, posicionándose como una línea de calidad con productos naturales para el cuidado de la piel, basados en fórmulas tradicionales suizas. En 1996, la compañía Alberto Culver adquirió St. Ives y desde entonces emplean el mensaje: “una piel visiblemente más joven”, a través de sus productos. Tres años después, St. Ives Swiss Formula había ganado el primer lugar en investigación en el mercado europeo.

En septiembre de 2010, Unilever adquirió Alberto Culver, y por lo tanto St. Ives, fortaleciendo su posición en el mercado de cremas y colocándose entre los principales fabricantes con el portafolio de sus marcas: Dove, Pond's, Vaseline y St. Ives.

Desde que Unilever adquirió la marca, le dio impulso y apoyo para aumentar su participación en el mercado. A pesar de ello, a mediados de 2011, no había logrado posicionar a St. Ives como una marca líder en el mercado aun cuando contaba con una línea completa de productos para el cuidado de la piel, infraestructura y experiencia en el área de mercadotecnia.

St. Ives tenía un débil posicionamiento en el mercado y una percepción muy similar a la de otra de sus marcas: Dove, lo que podía contribuir a una canibalización entre ambas marcas. Sin embargo, Unilever hacía esfuerzos por diferenciar los atributos de St. Ives, para lograr su introducción a nuevos mercados, separando la percepción de sus productos en la misma categoría.

## ANTECEDENTES

### Alberto Culver

Alberto Culver fue fundada en 1955 por la familia Lavin, como una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos de cuidado personal, hogar y salud. En 1969, adquirió Sally Beauty Supply, que era la mayor empresa comercializadora de productos de belleza de descuento del mundo con 2 350 tiendas.

En 1996, la compañía Alberto Culver adquirió St. Ives, que incluía su línea global de productos para el cuidado para el cabello y la piel. En el segmento de belleza y cuidado personal sus principales marcas eran: Alberto VO5, TRESemmé,

Nexus y Noxzema (esta última marca fue propiedad de Procter & Gamble y adquirida por Alberto Culver en 2008).

En septiembre de 2010, Unilever adquirió por 3.7 mil millones de dólares, la empresa Alberto Culver.

### Unilever

La compañía se creó en 1930 como resultado de la fusión de Margarita Unie, empresa holandesa de margarinas fundada en 1927 y Lever Brothers, fabricantes de jabón, constituida en 1885 por William Hesketh Lever. En 1917 comenzó a diversificar sus actividades incluyendo la industria de alimentación.

Unilever a lo largo de su historia había concentrado un pequeño grupo de marcas de poder mundial como Dove, Pond's, Sedal, Slim Fast, Ben & Jerry's y Axe. La empresa se había apoyado de forma importante en su división de investigación y desarrollo, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores, obteniendo una imagen de liderazgo y competitividad a nivel mundial. Además de que había desarrollado una fácil adopción de sus productos y sistemas de operación, a las necesidades locales de cada uno de los países en los que tenía presencia.

En el mundo, aproximadamente 2 000 millones de consumidores escogían algún producto de Unilever al día. Sus áreas de negocio estaban concentradas en alimentos y productos para el cuidado personal y del hogar.

Los mayores competidores de Unilever eran Procter & Gamble, Nestlé, Kraft Foods, Mars, Johnson & Johnson, Reckitt Benckiser y Henkel.

En México, Unilever comercializaba marcas como Knorr, Hellmann's, Ades, Maizena, Pronto, Dove, Sedal, Rexona, Pond's, Axe, Ben & Jerry's y Holanda. Las marcas que se destacaron en el área de cuidado personal fueron: Rexona, Dove, Pond's, Lux y Axe.

## EL MERCADO DE CREMAS PARA LA PIEL EN MÉXICO

En 2011, en la industria del cuidado personal, la categoría de cremas se encontraba dentro del mercado de higiene y cuidado personal, en el que también había productos como los desodorantes, champús, pastas de dientes, jabones, geles de baño y las cremas.

En 2010, Euromonitor Skin Care-Mexico (2010) informaba que en México, en la categoría de cremas existían tres segmentos: faciales, corporales y de manos. La categoría de cuidado de la piel estaba concentrada en compañías multinacionales, de las que las 10 primeras habían vendido 63% del total.

\* Caso didáctico elaborado por Carlos Mondragón, profesor de mercadotecnia de la Universidad Anáhuac, Querétaro.





¿Canibalización o posicionamiento? Lea el caso para saber la respuesta.

En 2010, en México, el segmento de cuidado de la piel había alcanzado un valor de 20.5 miles de millones de pesos y un crecimiento de 7% respecto al año anterior. Para 2011, México había sido el segundo país con mayor importancia en el mercado latinoamericano de cremas para la piel y a nivel mundial ocupaba el sexto lugar en el consumo de cremas, especialmente corporales.

En México, las marcas líderes en el segmento de cremas, eran Pond's, Avon y Mary Kay, las primeras dos con participaciones de 10% cada una y, en tercer lugar, Mary Kay con 7%. Es importante mencionar que Pond's era una marca de distribución masiva, mientras que Avon y Mary Kay eran de venta directa.

La categoría de cremas corporales estaba encabezada por Hinds con una participación de mercado de 16.4%, seguida de Avon con 11.9% y Lubriderm con 10.7%; St. Ives ocupa el quinto lugar con una participación de 8.9%

## Tendencias del mercado

El informe Global Cosmetics and Toiletries de Euromonitor (2009) indicaba que las compañías estaban reformulando el concepto de belleza prestando más atención a los consumidores de 45 años en adelante. Lo anterior había provocado cambios en las estrategias de mercadotecnia, los empaques, los ingredientes y el desarrollo de nuevas tecnologías. La imagen de los consumidores ya no estaba asociada con la moda únicamente, sino a un estilo de vida que reflejaba el sentimiento de cada persona respecto a sí misma.

Los productos de las nuevas tendencias eran nutricéuticos (comida funcional) y nutricosméticos (suplementos de belleza, comidas y bebidas). Los ingredientes más comunes en estos nuevos productos eran el colágeno, las ceramidas, el ácido hialurónico y el antioxidante gaba.

Durante las décadas de 1990 y 2000 habían surgido nuevas categorías de cremas debido a las necesidades y gustos de los consumidores e innovaciones que las empresas habían presentado en el mercado. Tal era el caso de las cremas autobronceadoras, cremas depilatorias y quemadoras de grasa como consecuencia de los cambios en los estándares de belleza y el ritmo de vida acelerado.

Los analistas de la industria de las cremas preveían que las compañías de venta directa tendrían mayor importancia en el corto plazo debido a sus esfuerzos en campañas de mercadotecnia y posicionamiento. Lo anterior daría como resultado fuertes innovaciones y lanzamiento de nuevos productos cada vez dirigidos a segmentos más específicos.

El mercado de cremas en general, se caracterizaba por ser altamente competitivo, en el que los consumidores percibían un intercambio importante entre conveniencia y garantía de calidad. Los lineamientos de este mercado eran la alta segmentación, una constante innovación y el lanzamiento de productos (entre más específicos permitían un mayor aumento de precio y ventas).

## Competencia

**Hinds** Hinds era un producto de GlaxoSmithKline, compañía británica farmacéutica con presencia mundial. La crema Hinds nació en 1919, siendo una crema de almendras. En 1952, se lanzó al mercado Hinds Rosa y en 1972 se presentaba una nueva fórmula mejorada con vitamina A y el envase que se conocía hasta 2011. Desde entonces Hinds había agregado nuevos ingredientes a sus cremas para hacerlas más hidratantes, así como distintas presentaciones para mantenerse a la vanguardia, pero siempre conservando la fórmula base y el empaque original. Llevaba más de 80 años en el mercado mexicano siendo una marca líder.

Hinds tenía una participación de 6.6% en el mercado farmacéutico mundial. En México, ocupaba el tercer lugar de la industria farmacéutica y su participación de mercado era de 7.5%. Su estructura se basaba en cuatro divisiones de negocio: Farma, Consumo, Manufactura e Investigación y Desarrollo.

En 2006, Hinds lanzó su mayor innovación en el mercado de cremas especializadas, "Hinds Mamá". Era una crema para prevenir y reducir las estrías causadas por el embarazo. También fue la primera marca en lanzar al mercado una crema corporal antiedad.

**Dove** Surgió durante la Segunda Guerra Mundial, teniendo como primer producto un jabón, cuya fórmula era especial para limpiar a los heridos del ejército estadounidense. Desde entonces, nació también el icono de la paloma para la marca, como símbolo de paz. Para 1957, se lanzó al mercado el jabón Dove.

En México, Dove ofrecía una avanzada línea para la higiene y cuidado personal que constaba de jabones, antitranspirantes, cremas corporales con distintas funcionalidades según las necesidades individuales.

Su misión era hacer que más mujeres se sintieran bellas todos los días, ampliando los estereotipos actuales de belleza e inspirándolas a cuidarse a sí mismas.

**Vasenol** Su historia data desde 1859, cuando el químico Robert A. Chesebrough descubrió un residuo del petróleo que estaba causando estragos en las máquinas pero que a la vez los trabajadores usaban para sanar sus heridas, llamado “Cera Rod”. Tras meses de experimentos, Chesebrough logró extraer un gel de petrolato que podía ser usado por las personas y lo empezó a comercializar con el nombre de Vaseline. El producto se popularizó rápidamente hasta convertirse en la medicina estándar para la mayoría de los problemas en la piel.

**Lubriderm** Lubriderm era una marca que formaba parte de la división Salud Humana de la empresa farmacéutica Pfizer hasta 2006, cuando fue vendida a Johnson & Johnson (J&J) junto con otras marcas como Listerine y Neosporin. J&J fue fundada en 1886 en Estados Unidos y establecida en México en 1954. J&J tenía presencia en más de 70 países y contaba con una amplia cartera de productos que ayudaban a la limpieza y el cuidado del hogar.

**Nivea** Nivea era una empresa de productos cosméticos dedicados al cuidado de la piel y el cuerpo. Fue fundada por el empresario Oscar Trolowitz, el químico Isaac Lifschütz y el dermatólogo Paul Gerson Unna. Sus fundadores inventaron la primera crema hidratante en 1911. Para 2011, era parte de la empresa alemana Beiersdorf AG (BDF), una de las multinacionales más grandes, mediante la cual había logrado comercializar sus productos en más de 150 países. En 1980, se presentó el gran proceso de internacionalización de la marca.

BDF era una de las principales empresas de productos de consumo a nivel internacional. La compañía se dividía en dos áreas, el segmento de los consumidores y el negocio Tesa (sistemas).

**Jergens** Jergens era una marca de Grupo KAO, fue fundada en 1882 y con el paso de los años ha crecido hasta convertirse en una empresa de productos cosméticos dedicada al cuidado de la piel y cuidado de cabello.

Grupo KAO tenía presencia en 54 mercados a nivel mundial con marcas como: Ban<sup>®</sup> anti-transpirantes o desodorantes; Jergens<sup>®</sup> y Curel<sup>®</sup> lociones para las manos y el cuerpo; BioRe<sup>®</sup> cuidado facial, John Frieda<sup>®</sup> Frizz-Ease<sup>®</sup>, Rubia Sheer, y Brilliant Brunette<sup>®</sup> productos profesionales para el cuidado del cabello.

Los productos de Jergens eran: Naturally Glow: cremas hidratantes naturales que proporcionan resplandor y color, daily Moisturizers: dejan la piel con un aspecto suave y natural, crema: cremas que rejuvenecen la piel, dejándola suave, fresca y radiante, cleansers: limpiadores faciales que asean la piel dejándola suave e hidratada

**Natura** Natura era una marca de distribución de venta directa, realizada a través de sus llamados “consultores”. Los consultores eran embajadores que permitían desarrollar fuertes relaciones entre la marca y sus consumidores y que aportaban un seguimiento personalizado y un asesoramiento adaptado a las necesidades individuales. Los consultores eran recompensados por su desempeño, disponibilidad, alegría, pero sobre todo por la calidad de las relaciones que mantenían con sus clientes. En México, había más de 45 000 consultores que se encargaban de difundir los valores de Natura y ofrecer sus productos. Natura tenía productos de maquillaje, para el rostro, para el cabello, de perfumería y para el cuerpo.

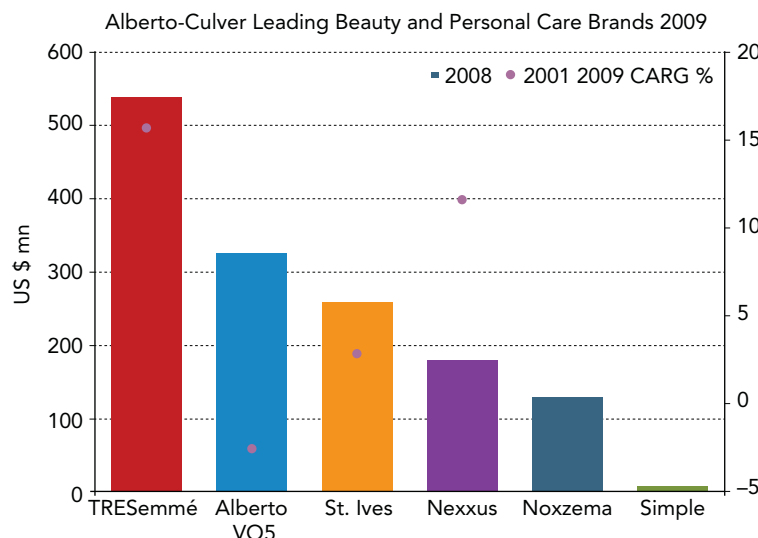
## PROBLEMÁTICA DE LA ADQUISICIÓN DE ALBERTO CULVER POR UNILEVER

En el informe de Alert (2010), sobre la adquisición de Alberto Culver por Unilever, se mostraba la posibilidad de expandirse con solidez en los años siguientes en mercados emergentes, en

los que tenía una posición ventajosa debido a su gran red de distribución, la cual resultaba ser una barrera de entrada en la industria de cuidado personal.

Unilever enfrentaba un probable problema de canibalización, ya que St. Ives competía al mismo nivel de precios y en el mismo mercado que Pond's y Vaseline Cuidado Intensivo. Había otras regiones como la de Asia-Pacífico, en la que había oportunidad de mantener productos como Dove y al mismo tiempo explotar la presencia de St. Ives, la cual tenía una identidad construida alrededor del uso de ingredientes naturales y estaba dirigida a un mercado más joven que el de Dove, por lo que no competían entre ellas. Este tipo de segmentación, se diferenciaba de Pond's, dirigida a un mercado de personas de edad madura y de Vasenol considerada como una marca de productos medicinales.

**FIGURA CD-1**



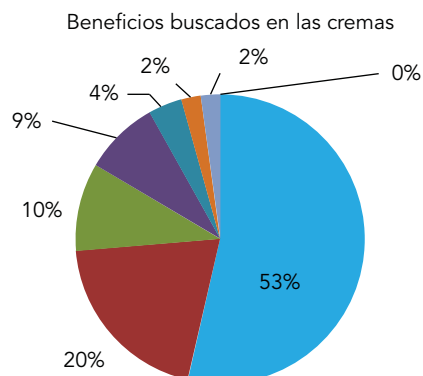
## RESULTADOS DE INVESTIGACIONES EXPLORATORIA Y CUANTITATIVA

A principios de 2012, el autor del presente caso, realizó 250 encuestas entre mujeres de la ciudad de México, para saber qué era lo que los consumidores buscaban en las cremas, las cuales arrojaron como resultados que las consumidoras no le daban mucha importancia ni a los ingredientes naturales ni al envase. Los atributos que determinaban la decisión de compra eran la textura ligera, el aroma y que estuvieran dermatológicamente probadas. En cuanto al tipo de beneficios buscados, se obtuvo que en el grupo de 18 a 35 años busca humectación intensiva. Lo anterior, se explicaba porque a esa edad todavía no están presentes muchos problemas que pudieran requerir de cremas aclarantes o antiarrugas. Las gráficas siguientes muestran los resultados analizados anteriormente.

Se realizó un mapa perceptual para analizar los atributos preguntados en el cuestionario, utilizando el método de cálculo de Análisis de Correspondencias, en el que St. Ives se percibía

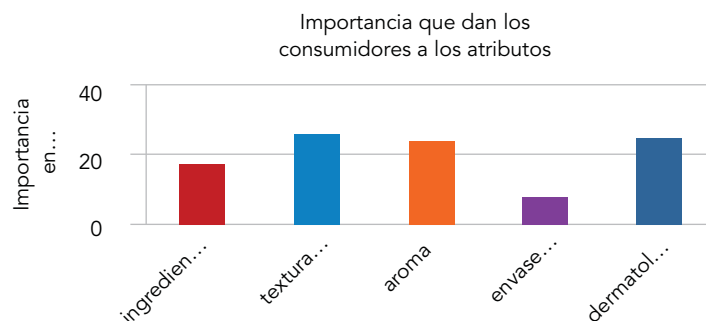
**FIGURA CD-2**

Beneficios buscados en las cremas corporales.  
Encuesta aplicada en febrero de 2012 n = 267.

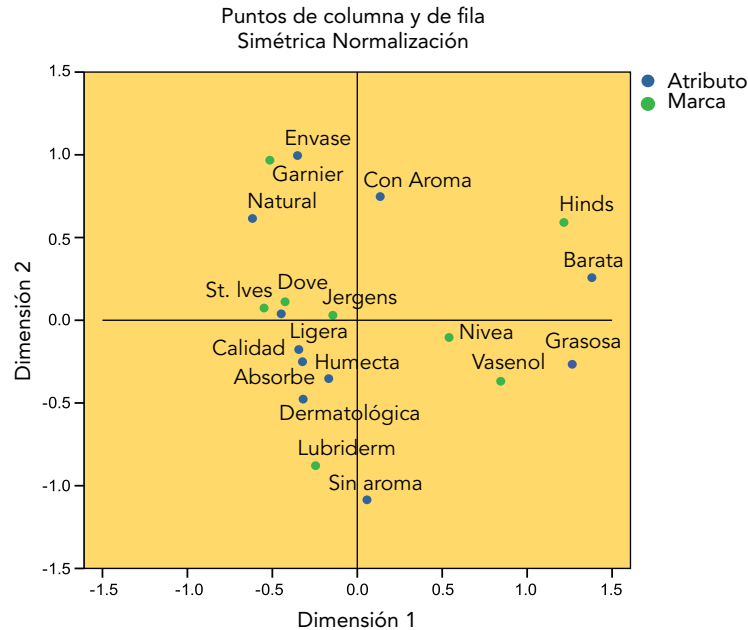


**FIGURA CD-3**

Importancia que dan los consumidores a los atributos.  
Encuesta aplicada en febrero de 2012.



Mapa perceptual de cremas corporales. Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la encuesta aplicada.



como una marca muy similar a Dove y Jergens. Estaba ligeramente mejor posicionada que Dove y Jergens, sin embargo, muy cerca del origen y tan diferenciada en marcas como Garnier. St. Ives era percibida como una crema ligera (no grasosa), de precio elevado, de buena calidad, natural y de rápida absorción, lo que resultaba totalmente diferente a Nivea, Vasenol y Hinds.

Los atributos de humectación, rápida absorción, dermatológicamente probada y buena calidad también estaban correlacionados entre sí. Un envase atractivo también era asociado con aroma e ingredientes naturales, ya que los colores llamativos o imágenes podrían asociarse directamente con frutas o con la naturaleza, dando así la idea de ser un producto natural. Finalmente, los atributos de crema grasosa y barata se encontraban en otro grupo ya que se consideraban de inferior calidad.

St. Ives compartía gran parte del mercado con Dove y Jergens. Unilever tenía un gran incentivo al favorecer a su marca Dove, la cual poseía un fuerte posicionamiento en la industria de Cuidado Personal, con productos como desodorantes, jabones, cremas de cara y cuerpo. Para evitar la canibalización entre Dove y St. Ives, Unilever tal vez tendría que segmentar mejor el mercado y posicionar a sus productos con atributos que se diferenciaban entre sí. A 2011, en el mercado de cremas corporales, St. Ives y Dove ocupaban las posiciones 5 y 6 respectivamente.

## Preguntas de análisis

- 1 Después de la adquisición de St. Ives® por Unilever: ¿qué estrategias de mercadotecnia se deberían desarrollar para que St. Ives® lograra incrementar su participación en el mercado, tanto en valor como en volumen?
- 2 ¿De qué manera Unilever podría evitar la canibalización de sus productos?
- 3 ¿El presente caso es un problema de canibalización o de posicionamiento?

## Referencias

- Kotler, Philip y Kevin L. Keller (2012). *Marketing Management* 14a. edición. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico* 5a. edición. México: Pearson-Prentice Hall.
- Muñiz, Rafael (2010). *Marketing en el Siglo XXI* 3a. edición. España: Centro de Estudios Financieros.
- BDF: Nivea (2012). Consulta 4 de febrero de 2012). Disponible en: [http://www.beiersdorf.com/About\\_Us/Our\\_Profile/Business\\_Segments.html](http://www.beiersdorf.com/About_Us/Our_Profile/Business_Segments.html).
- CNN Expansión. 27 de agosto de 2010. *Unilever Comparara a Alberto Culver*. Consulta 11 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/09/27/unilever-comprara-a-alberto-culver>.



Cuidado de la piel (2011). Consulta 10 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.botanical-online.com/cuidadopiel.htm>.

GSK: Hinds (2006). Consulta 5 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.gsk.com.mx/html/nuestros-productos/cuidado-de-la-piel.html>.

J&J: Lubriderm (2012). Consulta 4 de febrero de 2012. Disponible en: <http://tequiladigitalmexico.com/lubriderm/>.

Kao: Jergens (2012). Consulta 6 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.jergens.com/>.

Natura (2011). Consulta 5 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.natura.com.mx/>.

Pérez, César. (2008). *7 pasos para posicionar una marca o producto*. Consulta 20 de febrero de 2012. Disponible en: <http://marketisimo.blogspot.com/2008/02/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o.html>.

St. Ives (2012). Consulta 6 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.stives.com/>.

Unilever: Dove (2012). Consulta 4 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.unilever.com.mx/brands/personalcarebrands/dove.aspx>.

Unilever: Dove (2012). Consulta 4 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.unilever.com.mx/brands/personalcarebrands/vasenol.aspx>.

Unilever: St. Ives (2012). Consulta 4 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.unilever.com.mx/brands/personalcarebrands/stives.aspx>.

Biblioteca ITAM. Euromonitor International. *Alberto- Culver in Beauty and Personal Care* (diciembre 2010).

Biblioteca ITAM. Euromonitor International. *Company News Alert* (2010).

Biblioteca ITAM. Euromonitor International. *Consumer Lifestyles-Mexico* de Euromonitor International (febrero 2011).

Biblioteca ITAM. Euromonitor International. *Global Cosmetics and Toiletries* (2009).

Biblioteca ITAM. Euromonitor International. *Skin Care-Mexico* (2010).

Reporte Anual 2011. Unilever. Consulta 12 de febrero de 2010.



# Implementación del marketing interactivo y multicanal



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Entender qué es el marketing interactivo y por qué crea valor para el cliente, relaciones con los clientes y experiencias de estos.

OA2

Identificar el perfil demográfico y de estilo de vida de los consumidores en línea.

OA3

Explicar por qué ciertos tipos de productos y servicios son muy convenientes para el marketing interactivo.

OA4

Describir por qué los consumidores buscan y compran productos en línea y cómo influyen las empresas vendedoras en el comportamiento de compra en línea.

OA5

Definir a los compradores que utilizan canales múltiples y el papel que desempeñan los sitios web transaccionales y promocionales en el marketing multicanal para llegar a ellos.

## SEVEN CYCLES. UNA BICICLETA. LA SUYA

“Una bicicleta. La suya”. Tal es el lema de Seven Cycles Inc., empresa con sede en Watertown, Massachussets. Y por una buena razón.

Seven Cycles es el fabricante más grande de cuadros a la medida para bicicletas en el mundo. Cada año, la empresa produce una amplia variedad de bicicletas para el camino, la montaña, bicicross, triatlón, de una sola velocidad y tándem, y ninguna es totalmente igual a otra. En Seven Cycles, la atención se centra en la experiencia única de ciclismo de cada cliente mediante la mejor adaptación, función, desempeño y comodidad del usuario. Según un cliente satisfecho, “comprar una Seven es más un proceso creativo que una compra”.

En realidad, el éxito de marketing de Seven Cycles se debe a sus cuadros de bicicleta de vanguardia. Pero Rob Vandermark, fundador y presidente de la empresa, dice: “En parte, nuestro éxito se debe a que estamos atados a un modelo de negocios que incluye internet”.

Seven Cycles utiliza su sitio multilenguajes (inglés, alemán, chino, japonés y coreano ([www.sevencycles.com](http://www.sevencycles.com)) para permitirles a los clientes involucrarse a fondo en el proceso de construcción del cuadro y en la selección de las llantas, componentes del tren de impulso, asiento y manubrios para completar la bicicleta. Ahí se deja que los clientes diseñen su bicicleta con el sistema de ajuste Custom Kit de la empresa que considera el tamaño y los hábitos del conductor. A continuación, los clientes pueden hacer un seguimiento del proceso de producción y desarrollo de su bicicleta dando clic en la opción “¿Dónde está mi cuadro?”, en la página web de Seven Cycles.

Este proceso de adaptación y retroalimentación constante permite una relación de colaboración entre Seven Cycles, sus 233 distribuidores y vendedores autorizados, y sus clientes en 40 países. “También resulta una experiencia con el cliente tan única como cada una de las bicicletas que fabricamos”, afirma Jennifer Millar, directora de marketing de la empresa.

Además del proceso de realización del pedido, los visitantes del sitio web pueden leer detenidamente las nuevas historias semanales, conocer las presentaciones de los nuevos productos y obtener así una perspectiva única del negocio. Pueden leer las biografías de los empleados en línea para saber más acerca de quiénes fabrican las bicicletas. El sitio web también ofrece una sección específica para minoristas, como un almacén 24/7 de información que actualizan los socios del canal de la empresa.

Más allá del sitio web, los propietarios actuales de una Seven pueden interactuar en el blog Seven Cycles para saber más de las actividades y los productos de la empresa. Seven Cycles también usa su página de Facebook y su cuenta de Twitter corporativas para publicar actualizaciones breves y oportunas y desarrollar un mayor sentido de comunidad alrededor de la marca.<sup>1</sup>

En este capítulo se describe cómo diseñan y ponen en práctica programas de marketing las empresas a fin de capitalizar las capacidades únicas de creación de valor de la tecnología de internet. Empezamos con la explicación de cómo puede crear valor para el cliente y para el consumidor esta tecnología, así como construir relaciones con él y producir experiencias para el consumidor de maneras novedosas. A continuación describimos cómo afecta la tecnología de internet el comportamiento de los clientes y la práctica de marketing. Por último, mostramos la manera en la que las empresas vendedoras integran y aprovechan sus canales de comunicación y entrega con el uso de la tecnología de internet para poner en práctica sus programas de marketing multicanal.

<sup>1</sup> Entrevista con Mattison Crowe, director de marketing de Seven Cycles, Inc., 1 de mayo de 2011; [www.seven cycles.com](http://www.seven cycles.com), 2 de mayo de 2011.

# CREACIÓN DE VALOR, RELACIONES Y EXPERIENCIAS DE LOS CLIENTES EN EL NUEVO MERCADOESPACIO

OA1

Los consumidores y las empresas pueblan dos entornos de mercado en la actualidad. Uno es el *mercado* tradicional. Ahí, los compradores y vendedores entablan relaciones de intercambio cara a cara en tiendas y oficinas. El otro es el *mercadoespacio*, el entorno digital de internet, que se caracteriza por las relaciones de intercambio “cara a pantalla” e imágenes y ofrecimientos electrónicos.

La existencia de los dos entornos de mercado ha sido muy ventajosa para los consumidores. En la actualidad, estos pueden buscar y comprar una amplia variedad de productos y servicios en cualquiera de los dos ambientes de mercado. En realidad, muchos consumidores ya exploran y compran en ambos entornos de mercado y se espera que lo hagan aún más en el futuro. En la [figura 21-1](#) se muestra la tendencia de crecimiento de los compradores en línea y de las ventas estimadas al por menor en Estados Unidos desde 2007. En Estados Unidos, casi 90% de los usuarios de internet mayores de 15 años de edad compran en línea. Se espera que para 2015 gasten 270 mil millones de dólares en productos y servicios (este dato no incluye viajes, automóviles ni medicamentos con receta).<sup>2</sup>

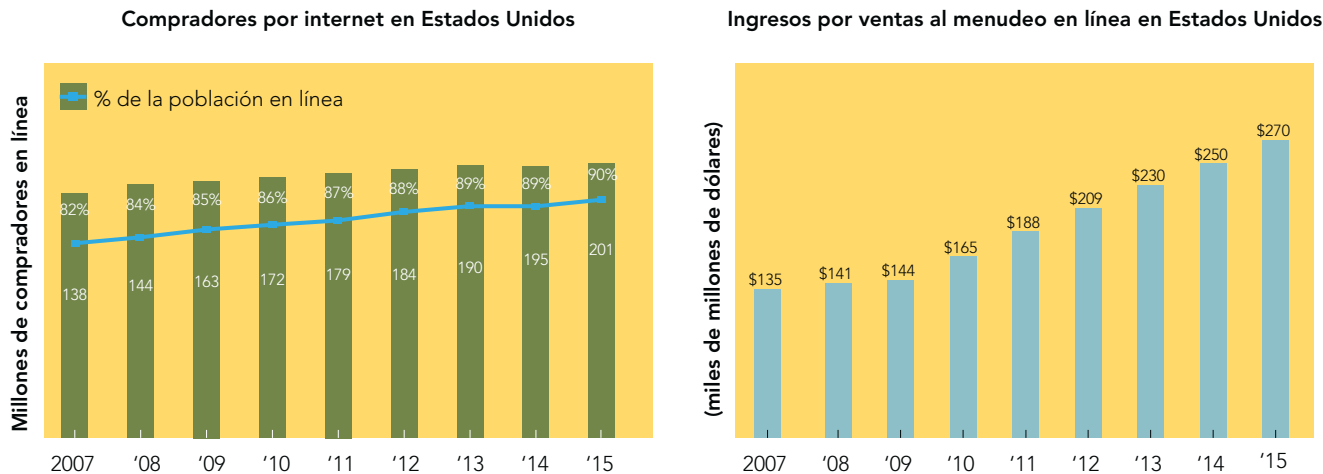
## Creación de valor para el cliente en el *mercadoespacio*

¿Por qué el nuevo *mercadoespacio* ha llamado la atención y cautivado la imaginación de las empresas vendedoras? Recuerde que en el capítulo 1 se mencionó que el marketing crea utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión para los clientes, y que de ese modo genera valor. Los comercializadores creen que las posibilidades de crear valor para el cliente son mayores en el *mercadoespacio* digital que en el mercado físico tradicional.

Considere la utilidad de lugar y tiempo. En el *mercadoespacio* es posible que las empresas vendedoras de *cualquier lugar* proporcionen información directa, a la vista, a los consumidores de *cualquier lugar en cualquier momento*. ¿Por qué? Los horarios de atención al público y las limitaciones geográficas no existen en el *mercadoespacio*. Por ejemplo, Recreational Equipment ([www.rei.com](http://www.rei.com)), un fabricante de equipo para exteriores, informa que 35% de sus pedidos se colocan entre las 10 de la noche y las 7 de la mañana, mucho después y antes de que las tiendas abran al público. Asimismo, un consumidor estadounidense de Chicago puede tener acceso a Marks & Spencer ([www.marks-and-spencer.co.uk](http://www.marks-and-spencer.co.uk)), la famosa tienda departamental británica, para comprar ropa con la misma facilidad que una persona que vive cerca de la Plaza Piccadilly de Londres.

La utilidad de posesión —proporcionar un producto o servicio a los consumidores para que lo puedan poseer o usar— es acelerada. Los sistemas de reservaciones electrónicas de boletos de avión, alquiler de automóviles y hospedaje, como Orbitz ([www.orbitz.com](http://www.orbitz.com)), permiten hacer comparaciones de precios para obtener los boletos, alquileres y tarifas más bajos y, casi de inmediato, tener acceso y confirmación de sus arreglos de viaje y hospedaje.

**FIGURA 21-1**  
Tendencia de los compradores por internet y los ingresos por ventas al menudeo en línea en Estados Unidos.



<sup>2</sup>“U.S. Online Retail Forecast: 2010-2015”, [www.forrester.com](http://www.forrester.com), 5 de marzo de 2010.



Sin embargo, la mayor oportunidad que el *mercadoespacio* ofrece a las empresas vendedoras radica en su potencial para crear utilidad de forma. Las capacidades de comunicación interactivas, bidireccionales, habilitadas para internet, invitan a los consumidores a decirles a las empresas vendedoras cuáles son sus requerimientos, posibilitando así la personalización de un producto o servicio para adaptarlo a las necesidades precisas del cliente.<sup>3</sup> Por ejemplo, Capital One deja que sus clientes desarrollen su propia mezcla de tasas de interés, tarifas, recompensas y devolución de efectivo a través de su sitio web Card Lab. O los consumidores pueden pedir una bicicleta de montaña hecha a la medida a Seven Cycles, como se describió en el ejemplo que abrió el capítulo.

### Interactividad, individualidad y relaciones con los clientes en el *mercadoespacio*

Las empresas vendedoras también se benefician de dos capacidades únicas de la tecnología de internet que promueven y sostienen las relaciones con los clientes. Una es la *interactividad*; la otra es la *individualidad*.<sup>4</sup> Ambas capacidades son componentes básicos importantes de las relaciones comprador-vendedor.

Para que estas relaciones ocurran, las empresas deben interactuar con sus clientes, escuchándolos y satisfaciendo sus necesidades. También deben tratar a sus clientes como individuos y facultarlos para 1) influir en la oportunidad y grado de la interacción comprador-vendedor y 2) opinar acerca del tipo de productos y servicios que compran, la información que reciben y, en algunos casos, los precios que pagan.

La tecnología de internet permite que la interacción, individualización y creación de relaciones con los clientes se lleven a cabo en una escala nunca antes vista y hace posible el marketing interactivo. El **marketing interactivo** comprende la comunicación electrónica

Seven Cycles crea utilidad de la forma en la creación de bicicletas hechas a la medida para sus clientes en 40 países.

Seven Cycles Inc.

[www.sevencycles.com](http://www.sevencycles.com)



Pavement. Dirt. Whatever.

No matter what form your two-wheeled passion takes. Whatever road, trail, or entirely improvised route you follow. There is a Seven for you. Expertly designed and handcrafted for who you are and the way you ride.

**seven**  
cycles

[www.sevencycles.com](http://www.sevencycles.com) telephone 617.923.7774 email [info@sevencycles.com](mailto:info@sevencycles.com) One Bike. Yours.

<sup>3</sup> Kimberly Palmer, "The Store of You", *U.S. News & World Report*, 10 de noviembre de 2008, pp. 54-56.

<sup>4</sup> Rafi A. Mohammed, Robert J. Fisher, Bernard J. Jaworski y Gordon J. Paddison, *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy*, 2a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004).



Mars Inc. usa tecnología de tablero de elección para decorar los M&M con fotos y mensajes personales. En el texto se describen otras aplicaciones para estos tableros.

**Mars Inc.**  
[www.mymms.com](http://www.mymms.com)

QR 21-1  
 My M&Ms  
 Video



bidireccional entre comprador y vendedor en un entorno mediado por computadora, donde el cliente controla el tipo y la cantidad de información recibida del vendedor. El marketing interactivo se caracteriza en la actualidad por sistemas sofisticados de tableros de elección y personalización que transforman la información proporcionada por los clientes en respuestas adaptadas a la medida de sus requerimientos personales.

**Tableros de elección** Un **tablero de elección** es un sistema interactivo de internet que permite a cada cliente diseñar sus productos y servicios al responder algunas preguntas y seleccionar en un menú los atributos del producto o servicio (o componentes), precios y opciones de entrega.<sup>5</sup> En la actualidad, los clientes pueden diseñar sus propias computadoras con el configurador en línea de Dell, crear su propio calzado atlético en [www.reebok.com](http://www.reebok.com),

formar su propio portafolio de inversión con el evaluador de fondos mutualistas de inversión de Schwab, construir su propia bicicleta en [www.sevencycles](http://www.sevencycles), crear un programa de dieta y entrenamiento que se adecue a su estilo de vida en [www.ediet.com](http://www.ediet.com), y en [www.mymms.com](http://www.mymms.com) decorar los M&M con fotos suyas y mensajes únicos. Debido a que los tableros de elección recopilan información precisa sobre las preferencias y el comportamiento de compradores individuales, las empresas llegan a saber mucho acerca del cliente, lo que les permite prever y satisfacer mejor sus necesidades.

La mayoría de los tableros de elección son en esencia dispositivos de transacción. Sin embargo, empresas como Dell han ampliado la funcionalidad de los tableros de elección por medio de la aplicación de la tecnología de filtro colaborativo. El **filtro colaborativo** es un proceso que agrupa de manera automática a gente con similares intenciones, preferencias y comportamientos de compra, y que pronostica las compras futuras.<sup>6</sup> Por ejemplo, digamos que, al paso del tiempo, dos personas que no se conocen compran los mismos DVD. El software de filtro colaborativo está programado para razonar que estos dos clientes podrían tener gustos musicales semejantes: si a un comprador le gusta un disco en particular, al otro también le gustará. ¿El resultado? El filtro colaborativo le da a las empresas de productos y servicios la capacidad de hacer una excelente recomendación de venta a un cliente en *tiempo real*. Usted puede apreciar la aplicación de un filtro colaborativo cada vez que observa una elección en Amazon.com y ve el apartado “Los clientes que compraron este (artículo) también compraron...”

**Personalización** Los tableros de elección y los filtros colaborativos son esfuerzos que la empresa vendedora promueve para proporcionar respuestas personalizadas a las necesidades de los compradores individuales. Por lo general, los sistemas de personalización son esfuerzos iniciados por el comprador. La **personalización** es la práctica iniciada por el consumidor para generar contenido hecho a la medida de las necesidades y preferencias específicas de un individuo en el sitio web de un comerciante. Por ejemplo, Yahoo! ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)) permite a los usuarios crear páginas personalizadas de MyYahoo! Los usuarios pueden agregar o eliminar una variedad de tipos de información en sus páginas personales, incluidas cotizaciones de acciones específicas, condiciones del tiempo en cualquier ciudad del mundo y programación de televisión local. A su vez, Yahoo! puede usar los datos del perfil del comprador, que se aportan cuando este se registra en el sitio, para adaptar mensajes de correo electrónico, publicidad y contenido, e incluso enviarle una felicitación el día de su cumpleaños.

Un aspecto de la personalización es la disposición del comprador a recibir comunicaciones de acuerdo con sus necesidades. La obtención de esta aprobación se llama **marketing bajo permiso**; es decir, la solicitud del consentimiento de un consumidor (llamada *ingreso opcional*) para recibir correo electrónico y publicidad basada en datos personales proporcionados por el consumidor. El marketing bajo permiso es un vehículo comprobado para crear y mantener relaciones con los clientes, siempre que se use en forma correcta.

Las empresas que emplean con éxito el marketing bajo permiso siguen tres reglas.<sup>7</sup> Primera, se cercioran de que los clientes de “ingreso opcional” solo reciban información rele-

<sup>5</sup>Ward A. Hanson y Kirthi Kalyanam, *Internet Marketing & Electronic Commerce* (Mason, OH: Thompson Higher Education, 2007).

<sup>6</sup>Hanson y Kalyanam, *Internet Marketing & Electronic Commerce*.

<sup>7</sup>Judy Strauss, Adel El-Ansary y Raymond Frost, *E-Marketing*, 5a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009).

Como se describe en el texto, Reebok utiliza la tecnología de tablero de elección con eficacia para la adaptación de zapatos deportivos.

**Reebok**

[www.reebok.com](http://www.reebok.com)



vante y significativa. Segunda, sus clientes tienen la “opción de salirse” o cambiar el tipo, la cantidad o periodicidad de la información que se les envía. Tercera, aseguran a sus clientes que su nombre o los datos de su perfil de comprador no se venderán ni se compartirán con otros. Esta seguridad es importante porque casi 76% de los usuarios adultos de internet han manifestado su preocupación por la privacidad de su información personal.<sup>8</sup>

## Creación de una experiencia del cliente en línea

Un constante desafío para las empresas es el diseño y la ejecución de programas de marketing que aprovechen al máximo las capacidades únicas de creación de valor para el cliente que tiene la tecnología de internet. Las empresas ahora se dan cuenta de que la simple aplicación de la tecnología de internet para crear utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión no basta para reclamar una presencia significativa en el mercadospacio. Actualmente, la calidad de la experiencia del cliente producida por una empresa es la forma con la cual se mide esta.<sup>9</sup>

Desde la perspectiva del marketing interactivo, la *experiencia del cliente* se define como la suma total de las interacciones que un cliente tiene con el sitio web de una empresa, desde la primera mirada a la página principal hasta el proceso completo de la decisión de compra.<sup>10</sup> Las empresas producen una experiencia para el cliente mediante siete elementos de diseño del sitio web: contexto, contenido, comunidad, personalización, comunicación, conexión y comercio, cada uno de los cuales se resume en la figura 21-2. Un análisis más a fondo de estos elementos ilustra cómo cada uno de ellos contribuye a la experiencia del cliente.

El *contexto* se refiere al atractivo estético de un sitio web y a la apariencia e impresión de funcionalidad que se reflejan en el diseño y distribución del sitio. Un sitio web orientado a la funcionalidad se centra en gran medida en el ofrecimiento de la empresa, que podrían ser productos, servicios o información. Por ejemplo, los sitios web de viajes tienden a estar orientados a la funcionalidad con un énfasis en los destinos, horarios y precios. En contraste, el sitio web de Revlon.com está más orientado a la estética.

Como se observa en estos ejemplos, el contexto intenta transmitir el beneficio central para el consumidor que es proporcionado por la empresa. El *contenido* abarca toda la información digital incluida en un sitio web, incluida la forma de presentación: texto, video, audio e imágenes. La calidad del contenido y la presentación, junto con las dimensiones del contexto, se combinan para hacer atractivo el sitio web y constituyen la plataforma de los restantes cinco elementos de diseño.

<sup>8</sup> Piet Levy, “The Delta Dilemma”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 20-21.

<sup>9</sup> Bruce Temkin, “The State of Customer Experience”, Forrester Research Inc., 19 de febrero de 2010.

<sup>10</sup> Este análisis se redactó a partir de Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce*, 2a. ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2004); *The Essential Guide to Best Practices in eCommerce* (Portland, OR: Webtrends, Inc., 2006).





**FIGURA 21-2**

Siete elementos de diseño de los sitios web que impulsan la experiencia del cliente.

La *personalización* del sitio web es su capacidad para modificarse de acuerdo con cada usuario, o para que cada persona lo adapte. Este elemento de diseño predomina en los sitios que ofrecen contenido personalizado, como MyeBay y MyYahoo! El elemento de *conexión* en el diseño del sitio web es la red de vínculos formales entre el sitio de una empresa y otros. Estos vínculos se incorporan al sitio; aparecen como palabras, imágenes o gráficos resaltados, y permiten al usuario visitar sin ningún esfuerzo otros sitios con solo dar clic con el ratón. La conexión es un importante elemento de diseño de los sitios informativos, como el de *The New York Times*. Por ejemplo, los usuarios de NYTimes.com pueden tener acceso a la sección de reseñas de libros y conectarse con Barnes & Noble para ordenar un libro o buscar títulos relacionados sin tener que visitar jamás una tienda.

*Comunicación* se refiere al diálogo que se establece entre el sitio web y sus usuarios. Los consumidores, en particular quienes se registran en un sitio, esperan que la comunicación sea interactiva, individualizada y en tiempo real, de manera muy parecida a una conversación personal. En realidad, algunos sitios permiten ahora al usuario hablar en forma directa con un representante de atención a clientes, mientras realizan compras en el sitio. Por ejemplo, dos terceras partes de las ventas que se llevan a cabo en el sitio web de Dell (Dell.com) incluyen la participación de representantes de ventas. Además, un creciente número de sitios web de empresas promueve las comunicaciones entre los usuarios desde sus sitios para crear comunidades virtuales, o tan solo *comunidad*. Este elemento de diseño está adquiriendo cada vez mayor popularidad porque se ha demostrado que mejora la experiencia del cliente y crea relaciones favorables entre comprador y vendedor. Los ejemplos de comunidades comprenden desde la Pampers Village presentada por P&G ([www.pampers.com](http://www.pampers.com)) hasta el Harley Owners Group (HOG) auspiciado por Harley-Davidson ([www.harley-davidson.com](http://www.harley-davidson.com)).

El séptimo elemento de diseño es el *comercio*, la capacidad de un sitio web de realizar transacciones de ventas de productos y servicios. Las transacciones en línea son rápidas y sencillas en los sitios bien diseñados. Amazon.com ha dominado este elemento de diseño con *one-click shopping* (compras con un clic), una característica patentada que permite a los usuarios colocar y ordenar productos con un simple clic del ratón.

No todos los sitios web incluyen todos los elementos de diseño. Aunque cada sitio tiene contexto y contenido, difieren en el uso de los cinco elementos restantes. ¿Por qué? Los sitios web tienen propósitos diferentes. Por ejemplo, solo aquellos que enfatizan la venta de productos y servicios incluyen el elemento comercio. Los que se usan sobre todo para efectos





Travelocity se preocupa por crear una experiencia favorable para el cliente, utilizando los siete elementos de diseño en su sitio web.

**Travelocity**  
[www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)

de publicidad y promoción enfatizan el elemento de comunicación. La diferencia entre estos dos tipos de sitios web se analiza en la descripción del marketing multicanal de este capítulo.

Las empresas utilizan una amplia variedad de medidas para evaluar el desempeño de una página web. Cada vez más, la cantidad de tiempo al mes que los visitantes permanecen en su página, esto es, cuán “pegajosa” es esta, sirve para calibrar la experiencia del cliente.<sup>11</sup> Lea la sección “Uso de tableros de control de marketing” para conocer cómo se mide e interpreta este aspecto en Sewel Automotive Companies.

### repaso de conceptos

1. La práctica iniciada por el consumidor para generar contenido en el sitio web de un comerciante, que está hecho a la medida de las necesidades y preferencias específicas de un individuo, se llama \_\_\_\_\_.
2. ¿Cuáles son los siete elementos de diseño del sitio web que usan las empresas para generar una experiencia del cliente?

## COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LÍNEA Y PRÁCTICA DEL MARKETING EN EL MERCADOESPACIO

¿Quiénes son los consumidores en línea y qué compran? ¿Por qué eligen buscar y comprar productos y servicios en el nuevo mercadoespacio en lugar de hacerlo en el mercado tradicional, o también en él? Las respuestas a estas preguntas se relacionan en forma directa con las prácticas de marketing en el mercadoespacio.

### ¿Quién es el consumidor en línea?

A los consumidores en línea se les llama de muchas maneras: cibercompradores, *netizens* y compradores electrónicos, para indicar que se trata de un segmento homogéneo de la población. No lo son, pero como grupo difieren de la población en general desde el punto de vista demográfico.

**Perfil del consumidor en línea** Los consumidores en línea se distinguen de la población en general en un aspecto importante. Son propietarios de una computadora o un dispositivo habilitado para internet, como un teléfono inteligente, o tienen acceso a ellos.

Los **consumidores en línea** son el subsegmento de todos los usuarios de internet que emplean esta tecnología para investigar productos y servicios y hacer compras. Como grupo, los consumidores en línea, igual que los usuarios de internet, tienen más probabilidades de ser mujeres que hombres, y tienden a ser mejor educados, más jóvenes y con una posición más acomodada que la población de Estados Unidos en general, por lo que se convierten en un mercado atractivo.<sup>12</sup> A pesar de que las compras y las adquisiciones en línea ganan popu-

<sup>11</sup> Mylene Mangalindan, “Websites Want You to Stick Around”, *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 2008, p. B5.

<sup>12</sup> “Demographics of Internet Users”, [www.pewinternet.org](http://www.pewinternet.org) (descargado el 7 de octubre de 2011).



# Uso de tableros de control de marketing

## Medición de lo “pegajoso” en Sewell Automotive Companies

Los distribuidores de automóviles han invertido mucho tiempo, esfuerzo y dinero en sus páginas web. ¿Por qué? Curiosear y comprar automóviles en internet es ahora más común.

En general, los distribuidores miden el desempeño de su sitio web rastreando las visitas, el tránsito de los visitantes y lo “pegajoso” del sitio, es decir, el tiempo que los visitantes se quedan en su página cada mes. El diseño de esta, la facilidad en la navegación, el contenido que invita a involucrarse y el atractivo visual se combinan para mejorar la experiencia interactiva del cliente y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio.

Para calibrar este elemento de adherencia, las empresas supervisan el tiempo promedio (en minutos) que cada visitante único se queda en su sitio. Esto se hace rastreando y desplegando las visitas promedio por visitante único al mes y el tiempo promedio que se dedica por visita, en minutos, en sus tableros de control de marketing. La relación es como sigue:

Tiempo promedio dedicado por visitante único (minutos) =

$$\left( \frac{\text{consultas promedio por}}{\text{visitante único al mes}} \right) \times \left( \frac{\text{tiempo promedio dedicado}}{\text{por visita (minutos)}} \right)$$

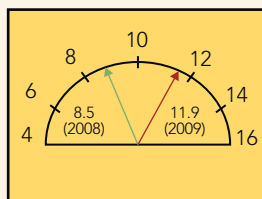
**Su reto** Como gerente responsable de Sewell.com, el sitio web de Sewell Automotive Companies, se le ha pedido a usted que informe sobre el efecto que las mejoras recientes hechas a la página web de la empresa ha tenido durante un mes, en el tiempo que los visitantes dedican a ella. Sewell se ubica entre

los distribuidores estadounidenses más grandes y se le considera líder en el servicio al cliente en la industria automotriz. Su página refleja el compromiso de la empresa con una experiencia sin paralelo para el cliente en su familia de distribuidores.

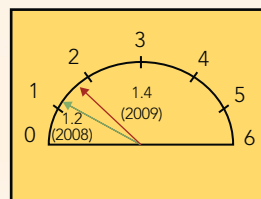
**Sus descubrimientos** Abajo se muestran ejemplos del tránsito mensual en los tableros de control de marketing y mediciones de tiempos para junio de 2008, tres meses antes de las mejoras a la página (flecha verde), y para junio de 2009, tres meses después de ellas (flecha roja).

El tiempo promedio dedicado por visitante mensual único se incrementó de 8.5 minutos en junio de 2008 a 11.9 minutos en junio de 2009; un salto considerable. El aumento se debe sobre todo al giro ascendente en el tiempo promedio dedicado por visita, de 7.1 a 8.5 minutos. El número promedio de visitas también se elevó, pero el cambio porcentual fue mucho menor.

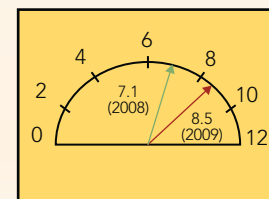
**Su acción** Las mejoras en el sitio web han “movido la aguja” en forma considerable en cuanto al tiempo promedio dedicado por visitante único. Sin embargo, quizá se requieran más acciones para aumentar las visitas individuales promedio por mes. Entre tales acciones puede estar el análisis del programa de publicidad en internet de Sewell, iniciativas de buscador con Google, enlaces con los sitios corporativos de los fabricantes de automóviles y mayor publicidad impresa y en medios electrónicos.



Tiempo promedio dedicado por visitante único (minutos)



Visitas promedio por visitante único al mes



Tiempo promedio dedicado por visita (minutos)

laridad, un pequeño porcentaje de consumidores en línea todavía representa una participación desproporcionada de las ventas al menudeo en la web en Estados Unidos. Se calcula que 20% de los consumidores en línea que gastan mil dólares o más al año en internet representa 87% de las ventas totales a los consumidores en línea. Además, las mujeres tienden a comprar más bienes y servicios en línea que los hombres.<sup>13</sup>

En general, los consumidores en línea también tienden a usar una gama tecnológica de la información y la comunicación como plataforma para expresarse en la web y participar en el mercadospacio digital. Una investigación reciente, auspiciada por Pew Internet & American Life Project, ha clasificado en nueve grupos a los usuarios de dichas tecnologías a partir de su utilización de dispositivos para conectarse a internet, así como de las actividades que realizan

# Actividades en línea

## ¿Es usted un omnívoro de la tecnología de información y comunicación?

Los consumidores difieren en cuanto a su uso de la tecnología de información y comunicación. Considerando esto, los investigadores del Pew Internet & American Life Project realizaron una encuesta con adultos de 18 años y más para clasificar a la gente en distintos grupos de usuarios de la tecnología de información y comunicación. Se identificaron nueve grupos únicos y se les etiquetó con nombres como omnívoros, céntricos móviles e indiferentes.



¿Qué grupo lo describe mejor a usted? Para saberlo, simplemente ingrese a [www.pewinternet.org](http://www.pewinternet.org), dé clic en "Participate" y después en "What kind of Tech User Are You?" Cuando termine, dé clic en "What kind of User Am I?" y aparecerá el grupo al que pertenece, junto con una descripción de las características generales de ese grupo. ¿Está de acuerdo con los resultados del cuestionario?

y sus actitudes respecto del mercadespacio.<sup>14</sup> Para saber en qué grupo encaja usted, haga la prueba que se describe en la sección "Actividades en línea".

**Segmentación por estilo de vida del consumidor en línea** No todos los usuarios de internet usan la tecnología de la misma manera y tampoco es probable que sean solo consumidores en línea. Muchas empresas de investigación de mercado han estudiado los estilos de vida y hábitos de compra y gasto de los consumidores en línea. Una idea recurrente es que estos consumidores son diversos y representan diferentes tipos de personas que buscan diversas experiencias en línea. Un ejemplo es Harris Interactive, una importante empresa de investigación en Estados Unidos que ha identificado seis segmentos de estilo de vida bien diferenciados en dichos compradores.<sup>15</sup>

El mayor segmento de estilo de vida de los consumidores en línea, llamado *virtual y convencional*, está compuesto por amas de casa que tienden a explorar sitios web de tiendas al menudeo, pero que en realidad compran productos en almacenes tradicionales. Integran 23% de los consumidores en línea y representan un importante segmento para los minoristas multicanal que también tienen operaciones por catálogo y en tiendas, como J. Crew.

De los consumidores en línea, 20% son *cazadores-recolectores*, son parejas casadas con hijos en casa que emplean internet como revista de consumo para comparar productos y precios. Por lo regular, se les halla visitando sitios web donde realizan comparaciones de compras, como DealCatcher.com y mySimon.com. En la sección "Asuntos de marketing" se proporciona una visión desde adentro de "madre internet".<sup>16</sup>

De los compradores en la web, 19% son *leales a la marca*, visitan con regularidad sus sitios web favoritos y gastan la mayor parte de su dinero en línea. Son usuarios de internet mejor educados y con mayor poder de compra que navegan sin esfuerzo por los sitios conocidos y de confianza; además, disfrutan de la exploración en línea y de la experiencia de compra.

También están los *materialistas sensibles al tiempo*, quienes consideran que internet es una herramienta conveniente para adquirir música, libros, software de computadora y artículos electrónicos. Representan 17% de los consumidores en línea y acostumbran visitar Amazon.com, Dell.com y SonyStyle.com

El segmento de *enganchados, en línea y solteros* está integrado por consumidores jóvenes, con poder de compra y solteros que usan los servicios bancarios, juegan y pasan más tiempo en línea que cualquier otro sector. Constituyen 16% de los consumidores en línea, disfrutan de sitios web de subastas, como eBay, y visitan sitios de juegos como Slingo.com y Jigzone.com

De los consumidores en línea, 5% son los *novatos bivalentes electrónicos* recién llegados a internet que no gastan mucho dinero en línea, pero que buscan información de productos. ¿Alguno de estos segmentos describe su estilo de vida y sus hábitos de gasto en línea?

<sup>14</sup> John B. Horrigan, "A Typology of Information and Communication Technology Users", [www.pewresearch.org/pubs](http://www.pewresearch.org/pubs), 7 de mayo de 2011.

<sup>15</sup> "Statistics: U.S. Online Shoppers".

<sup>16</sup> Beth Bulik, "Technology no Longer Just Kid Stuff", *Advertising Age*, 2 de febrero de 2009, p. 12; "Internet Moms", [www.newmediatrend.com](http://www.newmediatrend.com), 28 de abril de 2011; "Today's New Mom is Never Disconnected, Says a New Survey", [www.internetretailer.com](http://www.internetretailer.com), 30 de junio de 2009; "New Study Reveals Internet is the Medium Moms Rely on Most", Disney Online News Release, 25 de marzo de 2008.



## Conozca a la mamá de internet de hoy

¿Tiene recuerdos de su infancia cuando usted navegaba por internet con su mamá?

Las investigaciones señalan que, para 2014, 93% de las madres con hijos menores de 18 años estarán en línea de forma regular. Por lo general, las mamás de internet de hoy tienen 38 años y son casadas, tienen educación universitaria y trabajan fuera de casa. En un estudio realizado por C&R Research para Disney Online, se identificaron cuatro segmentos de madres con base en el uso de internet.

El segmento de *Mamá que dice sí* representa 14% de las mamás en línea. Trabajan fuera de casa, entran a internet ocho horas a la semana y valoran la conveniencia de obtener información sobre productos y servicios. El segmento *Escéptica de la red* comprende 31% de las mamás en línea. Tienden a quedarse en casa, son muy orientadas a la familia y entran a internet seis horas a la semana para buscar información acerca de la educación de sus hijos, cupones y sobre cómo ser padres, además de consejos sobre alimentos y cocina. La mamá *Hogareña tecnológica* (32%) considera que internet contribuye a mantener unida a la familia. Dedicar 10 horas a la semana a estar en línea y prefieren las compras por internet que en las tiendas. El cuarto segmento, el de las *Mamás bajo presión*, en general es nuevo en internet, pero entra con poca frecuencia.

Los tres primeros segmentos, que representan 77% de las mamás en línea, están de acuerdo en que internet les ha simplificado la vida. También afirman que ha sido una fuente valiosísima de información para viajes de vacaciones, productos financieros y automóviles, y de ideas útiles y sugerencias

sobre temas relacionados con la familia. Las mamás en línea calificaron los sitios sobre el clima, los alimentos, la cocina, el entretenimiento, las noticias, la salud y los consejos para ser mejores papás como los más populares.



OA3

## Qué compran los consumidores en línea

Todavía falta mucho por aprender sobre el comportamiento de compra de los consumidores en línea. Aunque existen investigaciones que han documentado los productos y servicios que se compran con mayor frecuencia en la web, las empresas vendedoras también necesitan saber por qué estos artículos son populares en el mercadodespacio digital.

Hay diez categorías generales de productos y servicios que representan más de 80% de las compras de los consumidores en línea en el presente y en el futuro previsible, como se muestra en la [figura 21-3](#).<sup>17</sup> Una categoría consiste en artículos para los cuales la información del producto es parte importante de la decisión de compra, pero la prueba anterior a la compra no es necesariamente crucial. Artículos como computadoras, sus accesorios y aparatos electrónicos de consumo que vende Dell.com se clasifican dentro de esta categoría. Lo mismo sucede con los libros, que explican el crecimiento de las ventas de Amazon.com y Barnes & Noble ([www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com)). Ambos vendedores publican reseñas de las novedades literarias que los visitantes de sus sitios web leen antes de tomar una decisión de compra.

Una segunda categoría incluye artículos para los cuales una demostración de audio o video es importante. Esta categoría incluye los DVD vendidos por ColumbiaHouse.com. La tercera categoría contiene artículos que pueden entregarse en forma digital, e incluye software de computación, música y video y boletos electrónicos. Entre los sitios populares para estos artículos están [apple.com/iTunes](http://apple.com/iTunes), [Netflix.com](http://Netflix.com) y [Ticketmaster.com](http://Ticketmaster.com).

Los artículos únicos, como los de productos de especialidad, alimentos, bebidas y regalos, representan una cuarta categoría. Los comerciantes de comida y regalos (como HarryandDavid.com) venden estos productos. Una quinta categoría incluye artículos que se compran de forma regular y cuya conveniencia es muy importante.

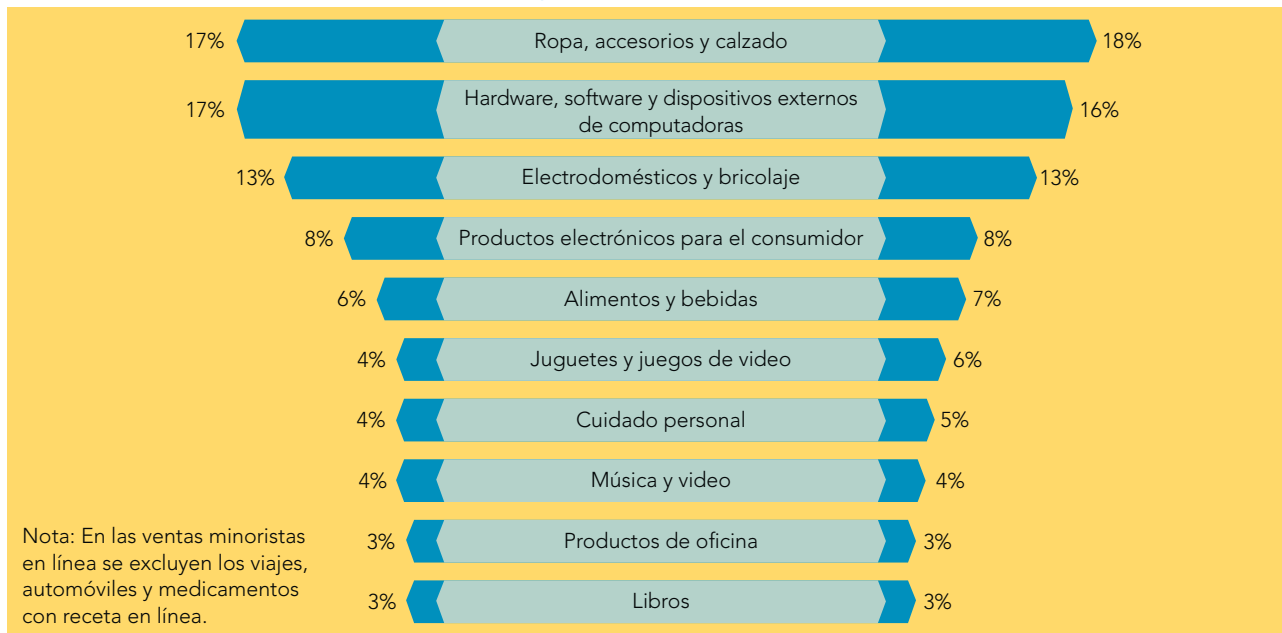
<sup>17</sup> Las estimaciones de la categoría de ventas detallistas en línea se basan en *Statistical Abstract of the United States: 2010* (Washington, DC: Government Printing Office, 2010); "U.S. Online Retail Forecast: 2010-2015".



2010: Porcentaje de ventas minoristas en línea

Categoría de producto/servicio

2015 Porcentaje de ventas minoristas en línea



**FIGURA 21-3**

Porcentaje estimado de ventas a consumidores en línea por categoría de producto o servicio: 2010 y 2015.

Muchos bienes empacados para consumo, como los artículos comestibles, se clasifican dentro de esta categoría. La última clase de artículos consiste en productos y servicios muy estandarizados para los cuales la información sobre el precio es importante. Ciertos tipos de productos de bricolaje, ropa informal y juguetes integran esta categoría.

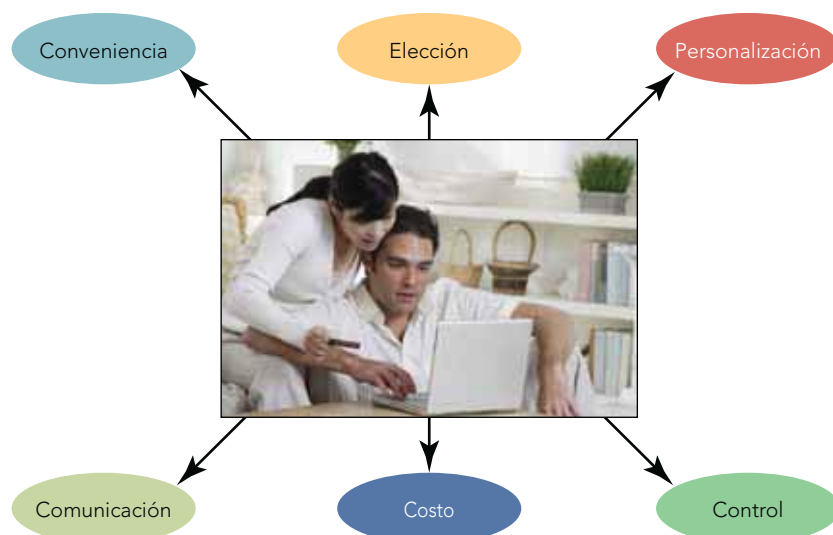
### Por qué los consumidores buscan y compran productos en línea

Las empresas vendedoras enfatizan las posibilidades de creación de valor para el cliente, la importancia de la interactividad, la individualidad y el establecimiento de relaciones, y la producción de una experiencia del cliente en el nuevo mercadoespacio. Sin embargo, los consumidores mencionan seis razones por las que van de compras y adquieren productos en línea: conveniencia, elección, personalización, comunicación, costo y control (figura 21-4).

**Conveniencia** Las compras en línea son *convenientes*. Los consumidores pueden visitar Walmart en <http://www.walmart.com> para explorar y ordenar entre miles de productos exhibidos sin tener que lidiar con el tránsito, buscar un lugar para estacionarse, caminar por largos pasillos y hacer fila para pagar en las cajas registradoras de la tienda. O si no, los consumi-

**FIGURA 21-4**

¿Por qué los consumidores buscan y compran productos en línea? Lea el texto para saber por qué la conveniencia, la elección, la personalización, la comunicación, el costo y el control dan como resultado una experiencia favorable para el cliente.



dores en línea pueden usar los **bots**, agentes o robots electrónicos de compra que “peinan” sitios web para comparar precios y características de productos o servicios. En ambos casos, el consumidor en línea jamás se aparta del monitor de su computadora. Sin embargo, para que la conveniencia siga siendo una fuente de creación de valor para el cliente, los sitios web deben ser fáciles de localizar y navegar, y las descargas de imágenes deben ser rápidas.

Un punto de vista que suelen compartir las empresas vendedoras es la **regla de los ocho segundos**: los clientes abandonarán sus esfuerzos de entrar y navegar en un sitio web si el tiempo de descarga excede los ocho segundos. Además, mientras más clics y pausas entre estos se requieran para tener acceso a la información o para hacer una compra, más probable será que el cliente salga del sitio web.

**Elección** La *elección* es otra razón por la que los consumidores compran en línea y tiene dos dimensiones. En primer lugar, puede elegirse dentro de la selección de productos o servicios ofrecidos a los consumidores. Cuando estos desean selección, pueden aprovechar los numerosos sitios web donde se vende casi cualquier cosa que deseen. Por ejemplo, los compradores en línea de aparatos electrónicos pueden buscar en los sitios de cada fabricante, como Bose ([www.bose.com](http://www.bose.com)) y [QVC.com](http://QVC.com), una empresa vendedora de mercancías generales que ofrece más de 100 mil productos.

La asistencia en la elección es la segunda dimensión. Aquí, las capacidades interactivas de las tecnologías de internet invitan a los clientes a sostener un diálogo electrónico con el comerciante con el objetivo de llegar a la adopción de decisiones informadas. La ayuda en el momento de decidir es una de las razones del éxito continuo de Zappos.com. La empresa ofrece una sala de chat en línea que permite que los posibles compradores hagan preguntas y reciban respuestas en tiempo real. Además, las capacidades de búsqueda cuidadosamente diseñadas permiten a los consumidores revisar los productos por marca y artículos específicos.

**Personalización** Aun con una selección amplia y asistencia en la elección, algunos clientes prefieren artículos únicos que satisfacen sus necesidades específicas. La *personalización* surge de las capacidades de internet que hacen posible un entorno de información muy interactivo, individualizado y de intercambio con los compradores. ¿Recuerda usted los ejemplos anteriores de Reebok, Schwab, Dell y SevenCycles? En diversos grados, los consumidores en línea también se benefician de la **personalización total**, que es la práctica creciente de adaptar a la medida de las necesidades individuales no solo un producto o servicio, sino de personalizar también el marketing y la interacción general de búsqueda y compra de productos con cada consumidor.<sup>18</sup> La personalización total trata de hacer algo más que ofrecerles a los consumidores el producto correcto, en el momento oportuno y a precio justo. Asimismo, combina los sistemas de tablero de elección y personalización para ampliar el entorno de intercambio más allá de una transacción y hacer que el ir de compras resulte una experiencia grata y personal.

**Comunicación** Los consumidores en línea reciben con particular agrado las capacidades de *comunicación* de las tecnologías habilitadas para internet. Esta comunicación adopta tres formas: 1) notificación por correo electrónico de la empresa vendedora al consumidor, 2) solicitudes de compra y servicios del consumidor a la empresa vendedora y 3) foros de conversación y mensajes instantáneos entre consumidores, más sitios web de redes sociales, como Twitter y Facebook.

La comunicación ha resultado ser una espada de doble filo para los consumidores en línea. Por un lado, las capacidades de comunicación interactiva de las tecnologías de internet aumentan la comodidad de los consumidores,

Zappos.com tiene éxito porque cumple con todos los requerimientos necesarios para que los consumidores compren en línea. En menos de 10 años la empresa ha publicado significativas ventas anuales de zapatos, ropa, bolsos, accesorios, utensilios de cocina y joyería.

**Zappos.com**  
[www.zappos.com](http://www.zappos.com)



<sup>18</sup> Jerry Wind y Arvind Ranaswamy, “Customerization: The Next Wave in Mass Customization”, *Journal of Interactive Marketing*, invierno de 2001, pp. 13-32.

El personal de Gatorade se sienta, 24 horas al día, en el cuarto “Mission Control” en Chicago, Illinois, para monitorear internet y las salidas de redes sociales, como Facebook y Twitter. Siempre que alguien usa el Twitter para decir que bebe Gatorade o para mencionar la marca en Facebook o en algún blog, aparece en una pantalla del Mission Control. De esta forma, las conversaciones en las que aparezca Gatorade pueden proporcionar perspectivas útiles del consumidor sobre cómo se ve y usa la marca.

**Gatorade**

[www.gatorade.com](http://www.gatorade.com)



reducen los costos de la búsqueda de información y posibilitan la asistencia en la elección y la personalización. La comunicación también promueve el desarrollo de **comunidades web** independientes o patrocinadas por empresas. Estos espacios permiten a la gente congregarse en línea e intercambiar puntos de vista sobre temas de interés común. Por ejemplo, Coca-Cola patrocina MyCoke.com, e iVillage.com es una comunidad web para mujeres que incluye temas como manejo de carreras profesionales, finanzas personales, crianza de los hijos, relaciones, belleza y salud.

Los “registros en la red”, o blogs, son otra forma de comunicación. Un blog es una página web que sirve como una revista personal de acceso público para un individuo u organización. La popularidad de los blogs ha ido creciendo porque proporcionan foros en línea para diversos temas, desde política hasta reparación de automóviles. Empresas como Hewlett-Packard, PepsiCo y Harley-Davidson monitorean de forma rutinaria las publicaciones en blogs y medios sociales para obtener comentarios de los consumidores.<sup>19</sup>

Por otro lado, la comunicación puede adoptar la forma de correo electrónico basura o no solicitado, llamado también **spam**. La preponderancia del correo basura ha llevado a ciertos servicios en línea a instituir políticas y procedimientos para evitar que los remitentes de este tipo de correo abrumen a sus suscriptores, y en Estados Unidos existen leyes contra el *spam*. En 2004, en este país entró en vigor la *CANSPAM (Controlling the Assault of Non-Solicited Pornography and Marketing Act o Ley para el control del asalto de pornografía y comercialización no solicitada)*, la cual limita la recopilación de información y las promociones por correo electrónico no solicitadas en internet.

Las capacidades de comunicación habilitadas para internet también hacen posible el **rumor**, un término popular que se usa para describir el comportamiento de publicidad de boca en boca en el mercadespacio. En el capítulo 5 se describió la importancia de la publicidad de boca en boca en el comportamiento de los consumidores. La tecnología de internet ha magnificado su trascendencia. De acuerdo con Jeff Bezos, presidente de Amazon.com, “si usted tiene un cliente inconforme en internet, no se lo dice a seis amigos, ¡se lo dice a seis mil!”<sup>20</sup> Los rumores tienen especial influencia en temas relacionados con juguetes, automóviles, productos deportivos, películas, ropa, aparatos electrónicos de consumo, productos farmacéuticos, de salud y belleza y servicios de cuidados para la salud. Algunas empresas vendedoras han aprovechado este fenómeno para crear rumores mediante el marketing viral.

<sup>19</sup> Valerie Bauerkin, “Gatorade’s Mission: Sell More Drinks”, *The Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2010, p. B6; Tom Hayes y Michael S. Malone, “Marketing in the World of the Web”, *The Wall Street Journal*, 29-30 de noviembre de 2008, p. A13. También vea Kate Fitzgerald, “Blogs Fascinate, Frighten Marketers”, *Advertising Age*, 5 de marzo de 2007, p. S-4.

<sup>20</sup> Citado en Strauss *et al.*, *E-Marketing*, p. 357.



Careerbuilder.com, una empresa de colocación en línea, tuvo un gran éxito de marketing viral con su Monk-e-mail en el que muestra monos que hablan. Las personas pueden dar un estilo a sus monos al elegir gorros, ropa, lentes, escenarios y otras características. También pueden grabar un mensaje con la voz de uno a cuatro monos o con su propia voz. Monk-e-mail puede enviarse a amigos o publicar en Twitter.

#### CareerBuilder

[www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com)

QR 21-2  
Frito-Lay  
Video



El **marketing viral** es una estrategia promocional de internet que estimula a los usuarios a reenviar otros mensajes iniciados por un comerciante vía correo electrónico. Hay tres enfoques del marketing viral. Las empresas vendedoras pueden incorporar un mensaje en el producto o servicio para que los clientes difícilmente se den cuenta de que lo están transmitiendo. El ejemplo clásico es Hotmail, que es una de las primeras empresas en haber ofrecido correo electrónico gratuito basado en internet. Cada mensaje saliente de correo electrónico tiene la coletilla: “Obtenga su correo electrónico gratuito y privado de MSN Hotmail”. En la actualidad, Windows Live Hotmail tiene más de 350 millones de usuarios.

Segundo, los comercializadores pueden hacer que el contenido de un sitio web sea tan convincente que los espectadores quieran compartirlo con otros. Careerbuilder.com hizo esto con su sitio Monk-e-mail, el cual permite a los usuarios enviar tarjetas electrónicas personalizadas con temática privada para toda ocasión. Se han enviado más de 100 millones de Monk-e-mails desde 2006. Por último, los comercializadores pueden ofrecer incentivos (descuentos, loterías o mercancía gratuita). Por ejemplo, en su campaña Whopper Sacrifice, Burger King preguntaba: “¿qué prefiere: a su amigo o la Whopper?” A los usuarios de Facebook les pidió que “quitara” 10 amigos de su lista de contactos en Facebook a cambio de una hamburguesa gratis.<sup>21</sup>

**Costo** El *costo* para el consumidor es la quinta razón para buscar y comprar productos en línea. Las investigaciones indican que muchos artículos populares que se compran por internet pueden adquirirse al mismo precio o más baratos que en las tiendas al por menor.<sup>22</sup> Los precios más bajos también son resultado del software de internet que permite la **fijación dinámica de precios**, que es la práctica de cambiarles los precios a los productos y servicios en tiempo real como respuesta a las condiciones de la oferta y la demanda. En el capítulo 14 se describió la fijación dinámica de precios, una forma flexible que a menudo resulta en precios más bajos. Por lo general, se usa para establecer el precio de artículos sensibles al tiempo, como boletos de avión, objetos raros que se encuentran en subastas de arte o de colección y artículos pasados de moda, como los modelos de equipo de computación y accesorios del año anterior. Ticketmaster probó recientemente fijar los precios de forma dinámica para ajustar el precio de las entradas a eventos deportivos y conciertos, en respuesta a la demanda de los clientes.<sup>23</sup>

El costo de la búsqueda externa de información para el consumidor, incluidos el tiempo empleado y a menudo la molestia de ir de compras, también se reduce. La mayor conveniencia para comprar y los costos de búsqueda externa inferiores son dos de las principales razones de la popularidad de las compras en línea entre las mujeres y, en especial, entre quienes trabajan fuera del hogar.

**Control** La sexta razón por la que los consumidores prefieren comprar en línea es el *control* que les da sobre sus compras y sobre el proceso de decisión de compra. Los buscadores y compradores de productos en línea son consumidores facultados. Usan con destreza la tecnología de internet para buscar información, evaluar opciones y tomar decisiones de compra en sus propios horarios, términos y condiciones.

<sup>21</sup> Victoria Taylor, “The Best-Ever Social Media Campaigns”, [www.forbes.com](http://www.forbes.com), 17 de agosto de 2010.

<sup>22</sup> Hanson y Kalyanam, *Internet Marketing & Electronic Commerce*.

<sup>23</sup> Ethan Smith, “Tying Price to Tickets, Demand”, *The Wall Street Journal*, 19 de abril de 2011, p. B8.



# Toma de decisiones responsables >>>>>>> ética

## ¿Quién es responsable de la privacidad y seguridad en internet?

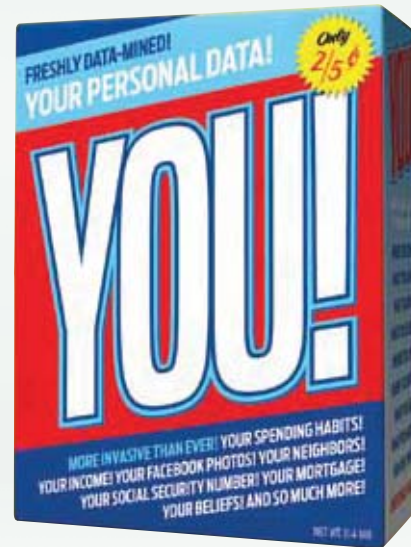
La privacidad y la seguridad son dos razones clave por las que los consumidores desconfían de las compras y ventas en línea. En una encuesta reciente de Pew Internet & American Life Project, se encontró que 76% de los consumidores en línea están preocupados por la privacidad y la seguridad en internet. Algo más revelador es que muchas personas han dejado de comprar o han suspendido una adquisición en línea por esta razón. Los analistas de la industria calculan que alrededor de 30 millones de dólares se pierden cada año en el comercio electrónico por las preocupaciones de seguridad de los compradores por internet.

Hay motivos para ello. De acuerdo con la Federal Trade Commission, 46% de las quejas por fraude tienen que ver con internet, lo que cuesta a los consumidores 560 millones de dólares. Además, los consumidores pierden millones de dólares cada año debido a robos de identidad por fallas en los sistemas de seguridad de las empresas.

Un asunto que está en estudio es si el gobierno estadounidense debiera aprobar leyes más estrictas para cuidar la privacidad y la seguridad en internet. Alrededor de 70% de los consumidores en línea está en favor de estas medidas. Sin embargo, las empresas prefieren la autorregulación. Por ejemplo, TRUSTe ([www.truste.com](http://www.truste.com)) otorga su marca a los sitios de internet que cumplen con los estándares de protección de la privacidad y de aporte de información. No obstante, en última instancia los consumidores son los responsables de tener cuidado y precaución cuando tienen alguna actividad en línea, lo cual incluye al

comercio electrónico. Los consumidores pueden elegir si divulgan o no información personal y pueden supervisar cómo se utiliza su información.

¿Qué papel deben desempeñar el gobierno de Estados Unidos, la autorregulación de las empresas y la vigilancia del consumidor en el manejo de los asuntos de privacidad y seguridad en el mercadoespacio digital?



Por ejemplo, de acuerdo con los resultados de diversos estudios, los compradores dedican un promedio de cinco horas a investigar automóviles en línea antes de poner un pie en una sala de exhibición.<sup>24</sup> Como resultado de estas actividades se tiene un consumidor más informado y exigente.

Aun cuando los consumidores tienen muchas razones para buscar y comprar productos en línea, un segmento de usuarios de internet se abstiene de realizar compras por motivos de seguridad y privacidad. A estos consumidores les preocupa una séptima “C” que rara vez se menciona: las **cookies**, archivos de computadora que un comercializador carga en la computadora de un comprador en línea que visita el sitio web del comercializador. Las cookies permiten que el sitio del comercializador registre la visita de un usuario, hace un seguimiento de las visitas a otros sitios web y almacena y recupera esta información en el futuro. Las cookies también contienen información proporcionada por los visitantes, como las preferencias expresadas sobre productos, datos personales e información financiera, incluidos números de tarjetas de crédito.

Las cookies hacen posible la personalización del contenido para los compradores en línea. También permiten a los comercializadores la práctica de segmentación conductual. La **segmentación por comportamiento** usa la información que proporcionan las cookies para dirigir la publicidad en línea desde los comercializadores hasta los compradores en línea, cuyos perfiles de comportamiento sugieren que podrían estar interesados en tal publicidad.

Es evidente que las cookies posibilitan el contenido personalizado y adaptado a la medida de los compradores en línea. Una autoridad en la tecnología resume la controversia que rodea las cookies: “En el mejor de los casos, una cookie contribuye a un mundo web amigable para el usuario: como un portero o vendedor que nos conoce. En el peor de los casos, las cookies repre-

<sup>24</sup> Stephen Baker, “The Online Ad Surge”, *BusinessWeek*, 22 de noviembre de 2004, pp. 76-81.

sentan una posible pérdida de privacidad”.<sup>25</sup> Lea la sección “Toma de decisiones responsables” para conocer más acerca de asuntos de privacidad y seguridad en el mercadospacio digital.<sup>26</sup>

### Cuándo y dónde buscan y compran productos los consumidores en línea

En el mercadospacio, la búsqueda y la compra de productos ocurren a diferentes horas en comparación con el mercado tradicional.<sup>27</sup> Alrededor de 80% de las ventas al menudeo en línea se realiza de lunes a viernes. El día de más movimiento en las compras es el miércoles. En comparación, 35% de las ventas en las tiendas al menudeo se da los fines de semana. El sábado es el día más popular para ir de compras. La búsqueda y adquisición de productos en línea, de lunes a viernes, a menudo se realiza durante el horario normal de trabajo: cerca de 30% de los consumidores en línea aseguran que visitan los sitios web desde su lugar de trabajo, lo cual explica en parte el nivel de ventas durante la semana laboral. Los sitios web favoritos para ir de compras entre semana incluyen los que venden boletos para espectáculos, subastas, suscripciones a periódicos en línea, flores y regalos, aparatos electrónicos de consumo y viajes. Hay una tendencia a curiosear y comprar en los sitios web que ofrecen artículos para la salud y de belleza, ropa, accesorios, música y video desde la casa del consumidor.

#### repaso de conceptos

3. ¿Qué segmento de estilo de vida del consumidor en línea gasta más dinero en internet y cuál pasa más tiempo en la web?
4. ¿Cuáles son las seis razones por las que los consumidores prefieren buscar y comprar productos en línea?
5. ¿Qué es la regla de los ocho segundos?

## MARKETING MULTICANAL PARA EL CONSUMIDOR EN LÍNEA

OA5

Hay más probabilidades de que los consumidores curioseen que de que compren en línea. El hecho de que hurguen en el mercadospacio y compren en el mercado tradicional ha popularizado el marketing multicanal, el cual se describe a continuación.

### ¿Quién es el comprador multicanal?

Un **comprador multicanal** es un consumidor en la web que realiza investigaciones en línea sobre productos y luego los adquiere en un establecimiento detallista.<sup>28</sup> En investigaciones recientes, se ha descubierto que 51% de los consumidores en línea en Estados Unidos son compradores multicanal. Son hombres y mujeres, un poco más jóvenes que los consumidores en línea. Tienden a tener más formación académica, ganan más dinero y tienen más probabilidades de asimilar la tecnología a sus vidas que los consumidores en línea que no compran en canales múltiples.

Los compradores en línea quieren el producto adecuado, al mejor precio, y no desean esperar varios días para que se los entreguen. Las principales razones por las que estos clientes investigan los productos en línea antes de comprarlos en las tiendas son: 1) el deseo de comparar productos entre distintos detallistas, 2) la necesidad de contar con más información que la existente en las tiendas y 3) la facilidad de confrontar sus opciones sin tener que visitar varios establecimientos.

<sup>25</sup> “Cookies Cause Bitter Backlash”, *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2010, pp. B1, B2.

<sup>26</sup> “An Industry Takes Another Look at ‘Don Not Track’ in Browsers”, *The Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2011, p. B5; Edmund Lee, “Online Self-Regulation May not Satisfy Administration”, *Advertising Age*, 21 de marzo de 2011, p. 3; Mary Lou Roberts, *Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies*, cap. 12, 2a. ed. (Mason, OH: Thompson, 2008); *2010 Internet Crime Report*, [www.ic3.gov](http://www.ic3.gov); Joel Stein, “Your Data, Yourself”, *Time*, 21 de marzo de 2011, pp. 40-46; “Online Privacy: A World with no Secrets”, *The Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2011, pp. B5-B11.

<sup>27</sup> “Survey: Many Admit to Online Shopping at Work”, [www.moneycentral.msn.com](http://www.moneycentral.msn.com), 2 de diciembre de 2008; Susan Adams *et al.*, “This Time it is Personal: Employee Online Shopping at Work”, *Interactive Marketing*, abril de 2005, pp. 326-336.

<sup>28</sup> Este análisis se basa en “Attention Shoppers: Online Product Research”, [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org), 29 de septiembre de 2010; “Online Research Drives Offline Sales”, [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com), 26 de febrero de 2008; “Study: More Consumers do Research Online, Shop Offline”, *Brandweek*, 3 de noviembre de 2008, p. 8; Tamera Mendelsohn, “The State of Multichannel Consumers in the U.S. and Europe”, [www.forresterresearch.com](http://www.forresterresearch.com), 25 de junio de 2007.

En las investigaciones se ha descubierto que las ventas que provienen de los compradores multicanal hacen parecer pequeñas a las que se realizan solo en línea. Se pronostica que los ingresos por ventas detallistas de compradores multicanal serán casi cinco veces más que las ventas en línea.

## Implementación de marketing multicanal

La prevalencia de los compradores multicanal ha hecho que la atención se centre en el *marketing multicanal*. Recuerde, cuando se vio en el capítulo 15, que este concepto consiste en la mezcla de distintos canales de comunicación y de entrega que se refuerzan en forma recíproca para atraer, conservar y consolidar relaciones con los clientes que compran en el mercado tradicional y en línea, es decir, con los compradores multicanal.

El camino más común para las compras multicanal es curiosear en uno o más sitios de internet y luego comprar un artículo en un establecimiento detallista. Esta ruta puede sugerir que los sitios de las empresas deben serles familiares a los compradores multicanal. Pero no es así. Los sitios de internet desempeñan un papel multifacético en el marketing multicanal porque pueden servir como canal de comunicación y de entrega. Existen dos aplicaciones generales para los sitios de acuerdo con el objetivo que se haya planteado para ellos: 1) sitios transaccionales y 2) sitios promocionales.

**Marketing multicanal con sitios web transaccionales** Los *sitios web transaccionales* son, en esencia, tiendas electrónicas. Sobre todo se centran en convertir a un usuario en línea en un comprador en línea, por catálogo o en tienda mediante los elementos de diseño del sitio web ya descritos. Los sitios web transaccionales son más comunes entre comerciantes minoristas de tiendas y catálogos y empresas de ventas directas, como Tupperware. Dichos comerciantes y estas últimas han descubierto que sus sitios web, aunque afectan el volumen de ventas de las tiendas, catálogos y representantes de ventas, atraen nuevos clientes e influyen en las ventas. Por ejemplo, Victoria's Secret, la famosa compañía de ventas al menudeo especializada en ropa íntima para mujeres entre los 18 y 45 años, informa que casi 60% de sus clientes en su sitio web son hombres, la mayoría de los cuales generan un nuevo volumen de ventas para la empresa.<sup>29</sup>

Los fabricantes de productos de consumo usan con menor frecuencia los sitios web transaccionales. Un problema recurrente para estos fabricantes es la amenaza del *conflicto de canal*, descrito en el capítulo 15, y el posible daño a las relaciones comerciales con otros intermediarios minoristas. Aun así, los fabricantes usan sitios transaccionales, a menudo en cooperación con los minoristas. Por ejemplo, Callaway Golf Company comercializa sus artículos de golf en [www.callawaygolf.com](http://www.callawaygolf.com), pero confía en un detallista cercano al comprador para que abastezca el pedido. El detallista envía el pedido al comprador en un lapso inferior a 24 horas y se le acredita la venta. La mayoría de los detallistas que venden mercancía Callaway participan en esta relación, incluso las cadenas detallistas Golf Galaxy y Dick's Sporting Goods. Según el director general de Callaway: "Este acuerdo nos permite satisfacer al cliente y hacerlo de tal manera que no violemos nuestra relación con nuestros fidedignos socios comerciales, los 15 mil establecimientos que venden productos Callaway".<sup>30</sup>

Además, Callaway, como otros fabricantes, por lo general incluye una lista de tiendas en su sitio web donde puede verse y comprarse su mercancía. Sin embargo, es más frecuente que los fabricantes acudan al mercado multicanal mediante los sitios web como vehículos de publicidad y promoción.

**Marketing multicanal con sitios web promocionales** Los *sitios web promocionales* tienen un propósito muy distinto al de los sitios transaccionales. Anuncian y promueven los productos y servicios de una empresa y proporcionan información sobre cómo usar los artículos y dónde comprarlos. A menudo atraen al visitante a una experiencia interactiva que incluye juegos, concursos y cuestionarios con cupones electrónicos y premios. P&G mantiene sitios web separados para muchas de sus marcas líderes, entre las que se incluyen las del enjuague bucal Scope ([www.getclose.com](http://www.getclose.com)) o la de los pañales Pampers ([www.pampers.com](http://www.pampers.com)). Los sitios promocionales son efectivos para generar interés en los productos de la empresa y para que los prueben (figura 21-5).<sup>31</sup> Hyundai Motor America informa que 80% de las personas que

QR 21-3  
Pampers Video



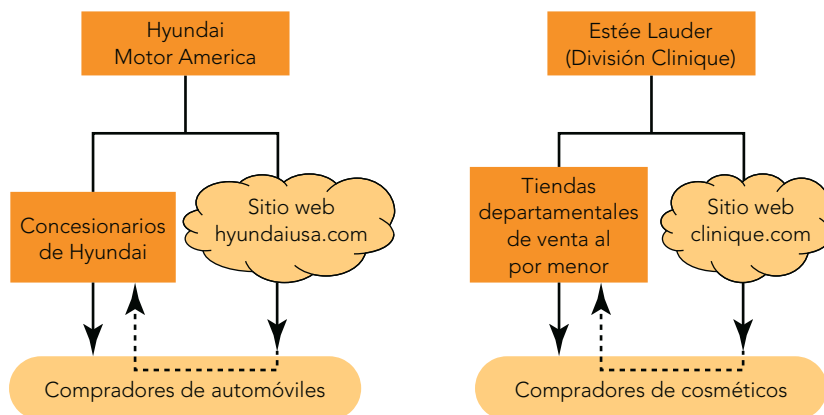
<sup>29</sup> "Retailers' Panty Raid on Victoria's Secret", *The Wall Street Journal*, 20 de junio de 2007, pp. B1, B12.

<sup>30</sup> [www.callaway.com](http://www.callaway.com), 5 de mayo de 2011; Stephanie Kang, "Callaway Will Use Retailers to Sell Goods Directly to Consumers Online", *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 2006, p. B5.

<sup>31</sup> Erik Hauser y Max Lenderman, "Experiential Marketing", *BrandWeek*, 20 de septiembre de 2008: sección especial; Timothy J. Mullaney, "E-Biz Strikes Again", *BusinessWeek*, 10 de mayo de 2004, pp. 80-90.

**FIGURA 21-5**

La ejecución del marketing multicanal con sitios web promocionales es común en la actualidad. Hyundai Motor America y la división Clinique de Estée Lauder Inc. son dos ejemplos de éxito.



- 70% de los *leads* de Hyundai provienen de su sitio web.
- 80% de las personas que visitan un concesionario de Hyundai visitaron antes su sitio web.

- 80% de los actuales compradores de Clinique que visitan su sitio web compran después un producto de Clinique en una tienda.
- 37% de los compradores de otras marcas realizan una compra de Clinique después de visitar su sitio web.

acuden a una agencia Hyundai primero visitaron el sitio web de la marca ([www.hyundai.usa.com](http://www.hyundai.usa.com)) y 70% de las *lead* (“*pista*”) de Hyundai provienen de su sitio web.

Los sitios web promocionales también pueden usarse para apoyar el canal de marketing tradicional de una empresa y crear relaciones con los clientes. Este es el objetivo de la división Clinique de Estée Lauder Inc., que comercializa cosméticos en tiendas departamentales. Clinique informa que 80% de la clientela actual que visita su sitio web ([www.clinique.com](http://www.clinique.com)) compra después uno de sus productos en una tienda departamental; 37% de los compradores de otras marcas realizan una compra de Clinique después de visitar su sitio web.

La popularidad del marketing multicanal se pone de manifiesto en su creciente efecto sobre las ventas minoristas en línea.<sup>32</sup> De las ventas al menudeo en línea en Estados Unidos, 70% fueron realizadas por empresas que practican el marketing multicanal. Se esperaba que por este medio las empresas vendedoras lograrían 90% de las ventas minoristas en 2012.

## repaso de conceptos

6. El comprador multicanal es \_\_\_\_\_.
7. Es probable que el conflicto de canal entre fabricantes y comerciantes minoristas aumente cuando los fabricantes usen sitios web \_\_\_\_\_.

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** Describa qué es el marketing interactivo y cómo crea valor para el cliente, relaciones con el cliente y experiencias para este.

El marketing interactivo comprende la comunicación electrónica bidireccional entre comprador y vendedor en un entorno mediado por computadora, donde el comprador controla el tipo y la cantidad de información recibida del vendedor. Crea valor para el cliente proporcionándole utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión en maneras novedosas que producen valor para el cliente. Las relaciones con el cliente se inician y sostienen mediante dos capacidades únicas de la tecnología de internet: interactividad e individualidad. Desde el punto de vista del marketing interactivo, la experiencia del cliente representa la suma total de las interacciones que un cliente tiene con el sitio web de una empresa, desde el vistazo

inicial a una página hasta la totalidad del proceso de compra. Las empresas producen una experiencia para el cliente mediante siete elementos de diseño en la web: contexto, contenido, comunidad, personalización, comunicación, conexión y comercio.

**OA2** Identifique el perfil demográfico y de estilo de vida de los consumidores en línea.

Como grupo, los consumidores en línea, igual que los usuarios de internet, tienen más probabilidades de ser mujeres que hombres y tienden a ser mejor educados, más jóvenes y con una posición más acomodada que la población de Estados Unidos en general. Las mujeres tienden a adquirir más bienes y servicios en línea que los hombres. El perfil de estilo de vida de los consumidores en línea refleja los diferentes tipos de experiencias en línea que buscan. Se han identificado seis segmentos de estilo de vida: el *virtual* y *convencional* está compuesto por amas de casa que tienden a explorar sitios web de tiendas al menudeo; los *cazadores-recolectores* emplean internet como revista de consumo para comparar



productos y precios; los *leales a la marca* visitan de manera regular sus sitios web favoritos y gastan la mayor parte de su dinero en línea; los *materialistas sensibles al tiempo* consideran internet como una herramienta conveniente para comprar; los *enganchados, en línea y solteros* pasan más tiempo en línea que cualquier otro segmento, y los *novatos bivalentes electrónicos*, recién llegados a internet, no gastan mucho dinero en línea, pero buscan información de productos.

**OA3** Explique por qué determinados tipos de productos y servicios se adaptan particularmente bien al marketing interactivo.

Algunos productos y servicios parecen adecuarse muy bien al marketing interactivo. La primera categoría consta de artículos para los cuales la información de producto es una parte esencial de la decisión de compra, pero en los que no es forzoso hacer una prueba anterior a la compra. En la segunda categoría se ubican los artículos para los cuales es importante una demostración de audio o video. La tercera comprende artículos que pueden entregarse en forma digital. La cuarta categoría corresponde a los artículos únicos. En la quinta están los que se adquieren de manera regular y para los cuales la conveniencia es muy importante. Y la sexta categoría incluye artículos estandarizados para los que es relevante la información referida al precio.

**OA4** Describa por qué los consumidores buscan y compran en línea, y de qué manera los comercializadores influyen en el comportamiento de compra en línea.

Los consumidores buscan y compran productos en línea por seis razones: conveniencia, elección, personalización, comunicación,

costo y control. Las empresas vendedoras capitalizan estas razones con el uso de diversos medios. Por ejemplo, dan ayuda en la elección mediante una tecnología de filtrado colaborativo y un tablero de opciones, lo cual también permite la personalización. Las comunidades web patrocinadas por la empresa y las prácticas de marketing viral capitalizan las dimensiones de comunicación de las tecnologías habilitadas en internet. La fijación dinámica de precios proporciona respuestas en tiempo real a las condiciones de la oferta y la demanda, lo que a menudo resulta en menores precios para los consumidores. El marketing con permiso es popular, dado el interés de los consumidores por el control.

**OA5** Defina qué es un comprador multicanal y el papel de los sitios transaccionales y promocionales de internet para llegar a ellos.

Un comprador multicanal es un consumidor en la Web que realiza investigaciones sobre los productos en línea y luego los compra en un establecimiento detallista. A estos compradores se les llega mediante el marketing multicanal. Los sitios de internet desempeñan un papel multifacético en el marketing multicanal porque pueden servir como vía de comunicación y entrega. A este respecto, en esencia, los sitios transaccionales son frentes electrónicos de la tienda. Se centra sobre todo en convertir al buscador en un comprador en línea, por catálogo o en la tienda con los elementos de diseño de la página web que se describieron antes. Por otro lado, los sitios promocionales sirven para publicitar y promover los productos y servicios de una empresa y proporcionan información sobre cómo pueden utilizarse los artículos y dónde puede comprarse.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**bots** p. 582

**comprador multicanal** p. 586

**comunidades web** p. 583

**consumidores en línea** p. 577

**cookies** p. 585

**fijación dinámica de precios** p. 584

**filtro colaborativo** p. 574

**marketing bajo permiso** p. 574

**marketing interactivo** p. 573

**marketing viral** p. 584

**personalización** p. 574

**personalización total** p. 582

**regla de los ocho segundos** p. 582

**segmentación por**

**comportamiento** p. 585

**spam** p. 583

**tablero de elección** p. 574

## APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE MARKETING

**1** ¿Alguna vez usted ha realizado una compra en línea? En caso afirmativo, ¿por qué cree que muchas personas que tienen acceso a internet no son también compradores en línea? Si no, ¿por qué se muestra reacio a hacerlo? ¿Cree usted que el comercio electrónico beneficia a los consumidores aunque no realicen una compra?

**2** Al igual que el mercado tradicional, el mercadospacio ofrece a las empresas oportunidades para crear una mayor utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión. ¿Cómo calificaría usted la tecnología habilitada para internet en función de la creación de estos valores? Realice una excursión de compras en el sitio web de un comerciante minorista virtual de su preferencia (no compre nada a menos que en realidad lo quiera). A continuación compare la utilidad de tiempo, lugar, forma y posesión que ofrece el minorista virtual con la de una compra física del mismo producto.

**3** Visite Amazon.com ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) o Barnes & Noble ([www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com)). Mientras recorre el sitio web de

la empresa, piense en cómo se comparan la búsqueda y la compra de libros en línea con una visita a una librería universitaria para adquirir libros. En particular, compare y contraste sus experiencias de compra con respecto a la conveniencia, elección, personalización, comunicación, costo y control.

**4** Suponga que está planeando comprar un automóvil nuevo, por lo que decide visitar <http://www.edmunds.com>. Con base en su experiencia de la visita a ese sitio, ¿cree usted que tendría más o menos control en la negociación con el concesionario cuando de veras compre su vehículo?

**5** Visite el sitio web de su universidad o institución de educación superior. Con base en su visita, ¿concluiría que el sitio es transaccional o promocional? ¿Por qué? ¿Cómo calificaría el sitio en función de los seis elementos de diseño de los sitios web que afectan la experiencia del cliente?

## Creación de su plan de marketing

¿Su plan de marketing comprende la presencia de su producto o servicio en el mercado espacio? Si la respuesta es negativa, ya no siga leyendo y no incluya este elemento en su plan. Si la respuesta es afirmativa, debe ponerle atención al desarrollo de un sitio en la web como parte de su plan de marketing. Un punto de partida útil es el siguiente:

- 1 Describa la manera en la que cada elemento de su página (contexto, contenido, comunidad, adaptación, comunicación, conexión y comercio) se utilizará para crear una experiencia para el cliente.
- 2 Identifique un sitio en internet que refleje de mejor forma el concepto que usted tiene de una página web.

### Caso en video 21 Pizz e imc<sup>2</sup>: transformación en un comercializador multicanal\*

QR 21-4  
Pizza Hut  
Video Case



No es de sorprender que Pizza Hut sea la cadena de pizzas más grande del mundo con más de 10 mil restaurantes en 100 países. Pero ¿sabía usted que en 2009 se convirtió en uno de los 35 principales minoristas en línea de Estados Unidos?

Según Brian Niccol, director ejecutivo de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) de Pizza Hut: “Hicimos

lo que muchos dijeron que era imposible. En tres años desarrollamos de forma exitosa un negocio en línea que produce cientos de millones de dólares en ingresos anuales. En la actualidad, Pizza Hut es un líder de su categoría en un incipiente mercado interactivo”. Pero ¿cómo lo lograron? Pizza Hut simplemente revolucionó el mundo del restaurante de servicio rápido (QSR, por sus siglas en inglés) mediante un enfoque de marketing multicanal que creó una experiencia del consumidor y una plataforma de participación con este, insuperables.



Los hombres adultos jóvenes acostumbrados a negociar, buscan más una comida que les guste y en la que tengan que invertir poco tiempo y dinero.

La importancia del segmento para llevar a casa y de entrega a domicilio del mercado de pizzas, en Estados Unidos, se ilustra mediante el hecho de que los principales competidores nacionales de Pizza Hut se enfocan exclusivamente en este aspecto del negocio. La mayor parte de las ventas de pizzas para llevar y de entrega a domicilio se ordenan antes de que el consumidor entre al restaurante. Para 2006, un creciente número de consumidores de pizza al menudeo probó la comodidad de pedir su pizza en línea. Pedir pizza resultó ser un producto ideal para el mundo digital. Las personas entendían el menú básico, por lo general sabían que podían personalizar sus órdenes de diversas formas y se acostumbraron a no estar en la tienda mientras ordenaban. La presencia minorista de la marca y las cadenas de entrega al consumidor establecidas también facilitaron el cambio a los pedidos en línea a las cadenas nacionales de pizza más que a otros restaurantes nacionales de servicio rápido. Pero como Pizza Hut entendió, aún existe un increíble nivel de complejidad al intentar hacer que algo que es realmente sofisticado parezca sencillo y fácil para el consumidor.

### EL NEGOCIO MINORISTA DE LA PIZZA

Con tres competidores nacionales dominando el mercado, el negocio de las pizzas es muy competitivo. Incluso los clientes que podrían considerarse como usuarios frecuentes de una marca en particular, también compran a la competencia según el momento, el precio y la comodidad.

En general, los clientes más frecuentes de Pizza Hut (y probablemente también de los otros dos competidores) se dividen en dos categorías: 1) familias, principalmente madres con poco tiempo que buscan una solución de comida rápida y sencilla, y 2) hombres adultos jóvenes que impulsan su estilo de vida activo con una de las comidas más versátiles y cómodas del mundo (no necesita cocina, utensilios ni limpieza, y los sobrantes son perfectos para el desayuno). Aunque estos dos grupos no podrían ser más diferentes por fuera, el valor y la comodidad resultan importantes para ambos. Las madres conscientes del costo buscan un producto de calidad y agradecen la experiencia de una comida sin complicaciones.

### CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

En general, el propósito de los pedidos en línea para los negocios de pizzas fue hacer las transacciones más sencillas para los consumidores y más baratas para la marca. Pizza Hut reconoció la oportunidad de involucrar de forma directa a las personas con su marca y con otras personas, así como hacer algo especial: desarrollar relaciones sustentables con sus clientes y permitir que Pizza Hut se comprometiera con ellos de una forma más significativa y rentable. En pocas palabras, se dedicó a reinventar el negocio minorista de pizzas al desvincularse de una plataforma transaccional y moverse hacia una plataforma eficiente y poderosa de compromiso con el consumidor al llegar a la cocina y el sillón de sus clientes y ofrecerles una mejor experiencia en el pedido, la entrega y el alimento, a la hora de comer.

Pizza Hut seleccionó imc<sup>2</sup> ([www.imc2.com](http://www.imc2.com)) como una de sus agencias líderes para planear una estrategia interactiva completa

\* Pizza Hut: los ejecutivos de Pizza Hut e imc<sup>2</sup> prepararon este texto para su uso exclusivo.

que se enfocara primero en el rediseño de su sitio web corporativo (incluidos la redefinición de la experiencia en línea del consumidor y todos los puntos de contacto de la marca) y después en una serie de estrategias de participación de los clientes cada vez más sofisticadas y dirigidas para convertirse en líder de la industria. imc<sup>2</sup> aportó a la tarea sus 15 años de experiencia en marketing interactivo y participación de marca. Entre sus clientes están Coca-Cola, Johnson & Johnson, Pfizer, Omni Hotels, Hasbro, P&G y Samsung, entre una multitud de empresas, grandes y pequeñas.

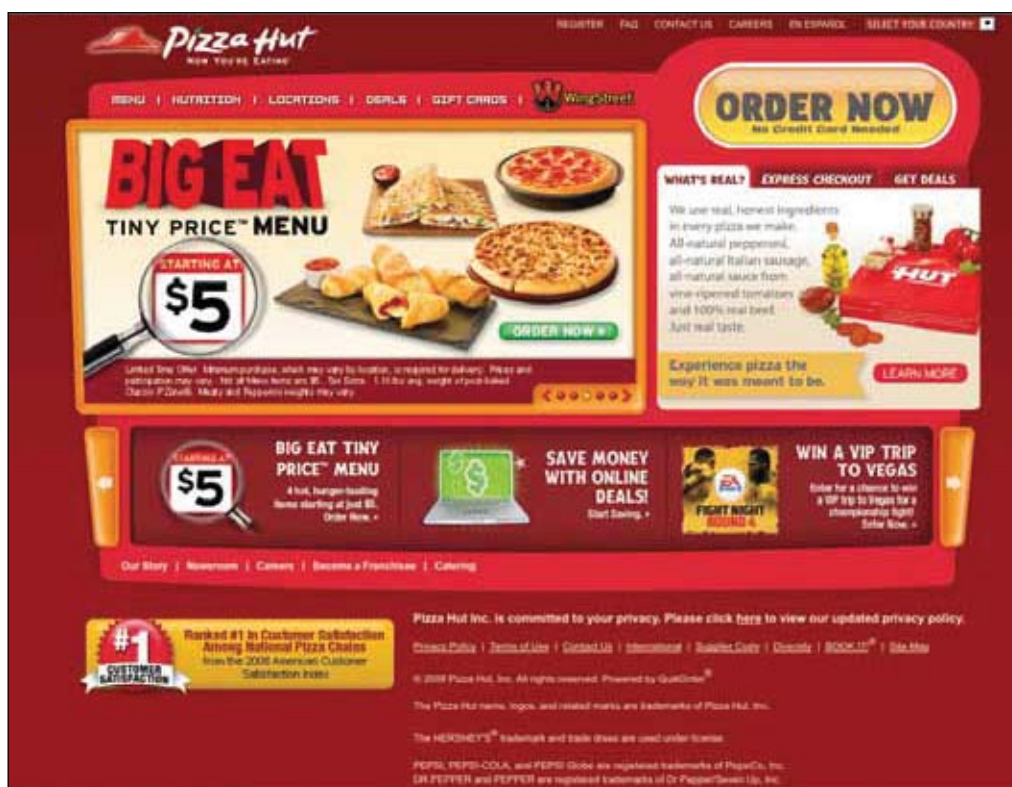
## PIZZAHUT.COM, EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR Y PARTICIPACIÓN CON LA MARCA

Los ejecutivos de Pizza Hut e imc<sup>2</sup> estuvieron de acuerdo en que la estrategia para reinventar el negocio minorista de pizzas debería incluir oportunidades de desarrollo para que los consumidores participaran con la marca al usar las tecnologías correctas que permitieran y fomentaran la interacción. Fue necesario un nuevo sitio web para manejar mejor todos los elementos principales de diseño. La forma en la que Pizza Hut e imc<sup>2</sup> ejecutaron estos elementos de diseño no solo creó valor para sus consumidores, sino que también sirvió como base para diferenciarse en el negocio minorista de pizzas. Veamos estos elementos de diseño y el desempeño de PizzaHut.com.

En 2007 se rediseñó por completo el sitio web de Pizza Hut para apoyar los pedidos en línea en todo el país (incluso todas las ubicaciones de franquicias por primera vez), el cual se actualiza con frecuencia para mantener el rápido ritmo de la estrategia de marketing de la empresa y el ambicioso calendario de lanzamiento de innovación de productos. Puesto que las promociones

son expectativas importantes en la compra de pizza y hablan a los consumidores de la marca en un lenguaje que claramente se relaciona con su deseo de valor, el *contexto* y el *contenido* del sitio web ofrecen la posibilidad de comprar gracias al acceso rápido y fácil que encuentran las personas que entran a PizzaHut.com listas para hacer su pedido. El sitio presenta las ofertas del momento en una ventana central, así como a través de la navegación que se encuentra directamente debajo del contenido del menú. La navegación primaria de información, como el menú, ubicaciones e información nutricional, se despliega de forma horizontal en la parte superior de un contenido rotatorio.

La *personalización* del sitio web se logró de varias formas, pero la principal utilidad es simplificar el pedido. Para los consumidores que ya están registrados, existen varias opciones de personalización que incluyen el pedido rápido llamado *Express Checkout*, una característica que se basa en las preferencias que se guardan, algo parecido a una “lista de reproducción”. Por ejemplo, si usted tiene un grupo de amigos a quienes les gusta ver películas juntos, podría crear un pedido llamado *Movie Night*, donde estén las pizzas favoritas del grupo. Con el uso de la opción *Express Checkout* accesible directamente desde la página de inicio, usted puede seleccionar *Movie Night*, revisar rápidamente el pedido, dar clic al botón “enviar” y las pizzas estarán en camino, dependiendo de las opciones de envío y pago guardadas a través de una cookie almacenada (un código digital que se usa para identificar a visitantes previos) para agilizar la transacción. Con este tipo de funcionalidad, usted puede pensar en la conveniencia como una inversión que crea lealtad y que de alguna forma protege la marca en contra de una interrupción de la línea en la que los consumidores tuvieran que registrarse y aprender el sistema del competidor y donde el acceso a sus características favoritas pudiera no estar disponible.





El *contenido* y las *comunicaciones* del sitio web se integran con todos los programas de comunicación de la empresa (incluidos los medios tradicionales), las innovaciones de producto, así como promociones y eventos especiales que comparten a través de las plataformas. Propias de la marca, las comunicaciones son divertidas y llenas de energía, las imágenes son llamativas con un color vibrante; la voz es inteligente, lista y alegre. Un ejemplo digno de atención incluye el cambio de imagen de la empresa durante el día de Los Inocentes de 2008 a “Pasta Hut” para que coincidiera con el lanzamiento de la línea innovadora de la marca de pastas Tuscani. Esta campaña incluyó apoyo en línea en la forma de anuncios de exposición (anuncios banner) y el cambio de imagen temporal de PizzaHut.com a PastaHut.com, con imágenes especiales y textos que apoyaban el cambio de nombre. La marca no solo obtuvo mucha cobertura en la prensa, sino que también profundizó su conexión con los consumidores al mostrar su disposición a lo espontáneo y divertido, que invitaba a las personas a seguir la broma.

El enfoque de comunicaciones de marketing integrado de Pizza Hut permite a la empresa probar e incorporar fácilmente otros artículos y marcas bajo la protección corporativa más grande, como la operación WingStreet y la ampliación de la pasta. Esto demuestra la habilidad de la marca para amoldar el concepto QSR más allá de sus raíces en las pizzas y sugerir el tipo de dirección que la empresa puede buscar en el futuro.

PizzaHut.com y los otros activos en línea de la marca tratan de llevar la pizza favorita del mundo y sus productos distintivos a las manos y estómago de los consumidores. Puesto que el *comercio* es un gran punto de consideración del sitio, existen múltiples caminos para hacer los pedidos, incluso varios métodos en línea, una aplicación para Facebook (la primera cadena nacional de pizzas en producir una aplicación de pedidos para el sitio de redes sociales líder en el mundo), una miniaplicación (widget) de escritorio para hacer pedidos móviles (también conocida como Total Mobile Access, añadida en 2008 y que cuenta tanto con un sitio WAP [protocolo de aplicación inalámbrica] como con la posibilidad de hacer pedidos con texto) y una sencilla y sofisticada aplicación para iPhone en 2009 que permite a los consumidores desarrollar y enviar su pedido en forma visual. También pueden desarrollarse rápidamente en línea flujos de ingresos adicionales, como lo demuestra el programa eGift Card concebido e implementado por imc<sup>2</sup> un fin de semana, durante la temporada navideña de 2008.

Cuando se dieron cuenta de que no tenía sentido para la empresa o sus clientes crear una *comunidad* en el sitio, Pizza Hut recurrió a Facebook para lograr resultados de una manera muy rentable. Con aproximadamente un millón de seguidores y siendo su aplicación de pedidos en Facebook la primera en su categoría, la marca puede comprometer eficientemente a un enorme grupo de personas de forma natural y sin interrumpir su rutina diaria. De nuevo, la marca entiende que si se hace de manera cómoda, puede aumentarse la confianza, al mismo tiempo que se asegura una mayor lealtad de transacción. El programa 2009 de Pizza Hut para identificar un interno de verano, o *Twintern*, responsable del monitoreo y fomento del diálogo en Twitter y otras redes de medios sociales, es otro ejemplo de cómo se desarrolla la marca

a partir de plataformas existentes y de hacer un uso efectivo de la infraestructura de marketing social masivo.

PizzaHut.com conecta redes sociales móviles, de escritorio y otros portales digitales para complementar los medios tradi-

cionales y su presencia minorista. Así que cuando Pizza Hut piensa en el elemento de diseño de *conexión*, incluye más que solo un enlace hacia otros sitios web en línea. Más aun, proporciona un enfoque exhaustivo para crear una experiencia al consumidor sin complicaciones en el lugar y en el momento que quiera acudir a la marca.



## MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y RESULTADOS

Pizza Hut mide diligentemente el desempeño de PizzaHut.com. La empresa creó un tablero de control de marketing personalizado que permite a su equipo de administración monitorear varios aspectos del programa de marketing de la marca y proporcionar un flujo casi constante de información fresca que pueda usar para optimizar la participación con las personas o modificar diversos aspectos del desempeño.

Los resultados han sido excepcionales, pero hay que comprender que, debido a la naturaleza altamente competitiva de la industria, están en continuo cambio y solo representan un momento en el tiempo. Considere, por ejemplo:

1. PizzaHut.com domina la categoría de pizzas con el número uno en clasificaciones de tráfico y volumen de búsquedas en línea. Según comScore, un líder global en análisis y medición digital, el sitio de Pizza Hut logra el mayor tráfico por dólar gastado en línea en la categoría de pizzas.
2. PizzaHut.com se convirtió en uno de los 35 principales minoristas de internet en Estados Unidos, en 2009, habiendo estado en el lugar 45 en 2008.
3. La aplicación para iPhone de Pizza Hut tuvo más de 100 mil descargas durante las dos primeras semanas después de su presentación.

## QUÉ SIGUE

Entonces ¿qué sigue para PizzaHut.com? Aunque la marca tuvo grandes ganancias en un corto periodo, mantenerse en la cima de un mercado digital que evoluciona rápidamente requiere una atención constante. Pizza Hut visualiza que su negocio en línea sobrepasará el registro de mil millones de dólares durante los siguientes cinco años y que las transacciones digitales dirigirán todos sus ingresos en una década.

Aunque es entendible la futura estrategia protectora de la empresa, el CMO de Pizza Hut, Niccol, tiene objetivos ambiciosos y no bromea cuando, inexpresivo, señala: “Quiero que Pizza Hut se convierta en el Amazon del servicio de comida y que sea pionera en el espacio digital. No quiero que seamos una empresa tradicional que solo se aventura en el espacio”. La transición hacia algo cercano al modelo Amazon sugiere que la marca quizá evolucione su identidad como pizzería y se extienda, o redefina por completo el modelo QSR.



FIGURA 1

**imc<sup>2</sup>** Mapa de sustentabilidad de la marca



La mayoría de las marcas que quieran crecer en esta economía en evolución tendrá que pensar y planear a largo plazo y ser capaz de actuar rápidamente conforme cambian las condiciones del mercado. El director ejecutivo de marketing de imc<sup>2</sup>, Ian Wolfman, al evaluar el futuro del marketing, resume con esmero esta oportunidad: “Nuestra agencia cree que la transformación actual del marketing dará como resultado una reorientación completa de la forma en la que marcas y empresas se comprometen con

sus consumidores y partes interesadas. Las marcas que prosperen serán aquellas que, como Pizza Hut, puedan desarrollar de manera eficiente relaciones sustentables con las personas, relaciones que tengan tanto una confianza elevada como altas transacciones” (figura 1). Continúa explicando que “las marcas con una visión mayor tienen una ventaja inesperada sobre los modelos tradicionales que con frecuencia se concentran mucho en lograr objetivos trimestrales a corto plazo”. Refiriéndose a la investigación realizada por su agencia en el tema, Wolfman señala que las marcas más exitosas en el futuro, con mayor probabilidad serán aquellas que resuenen en las personas en un nivel emocional profundo y operen con un sentido de propósito claramente definido.

Pizza Hut, con su enfoque en la conveniencia del consumidor y en la innovación de su categoría posibilitadas de forma digital, se posicionó extraordinariamente para conectarse con las personas en un nivel que desarrolla confianza y aumenta las transacciones. En cuanto al tiempo invertido (aunque modesto) que al principio tienen que dedicar los consumidores para registrarse en el sistema y habilitar varios dispositivos, Niccol ve el panorama muy promisorio para las marcas que antepone los intereses y preferencias de sus clientes. “Si hacemos bien nuestro trabajo —crear un compromiso auténtico y hacerlo cómodo y valioso para que las personas interactúen con la marca—, los números responderán.”

### Preguntas

- 1 ¿Qué tipo de sitio web es PizzaHut.com?
- 2 ¿Cómo incorpora PizzaHut.com los siete elementos de diseño del sitio web?
- 3 ¿Cómo se usan los sistemas de tablero de elección y personalización en el sitio web de PizzaHut.com?



# Integración de todos los esfuerzos: el proceso estratégico de marketing



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted debe ser capaz de:

OA1

Explicar cómo asignan los gerentes de marketing sus limitados recursos.

OA2

Describir dos marcos de referencia para la planificación de marketing: estrategias genéricas de negocios de Porter y sinergias mercado-producto.

OA3

Describir qué hace eficaz a un plan de marketing.

OA4

Usar una gráfica de Gantt para programar una serie de tareas.

OA5

Describir las opciones que existen para organizar un departamento de marketing y la función de un gerente de producto.

OA6

Entender cómo se usan el ROI de marketing, las medidas y los tableros de control de marketing para evaluar los programas de marketing.

## ALCANZAR AL CONSUMIDOR EN MOVIMIENTO DE HOY AL ROMPER LAS REGLAS EN LA "GRAN G"

"A veces deben romperse las reglas en todos los niveles", dice Vivian Milroy Callaway acerca de sus retos en General Mills.

Callaway se remite al pasado, cuando a General Mills —o Gran G por su logotipo— se le conocía sobre todo por sus cereales para el desayuno.

"Rompimos las reglas cuando adquirimos Pillsbury", explica. "Después de la adquisición, el cereal pasó de ser nuestro negocio número 1 a ser uno de los tres grandes negocios que incluyen comidas, como Hamburger Helper y Green Giant, además de los postres Pillsbury y Betty Crocker".<sup>1</sup>

Como vicepresidenta del Centro de Aprendizaje y Experimentación en la Gran G, Callaway es la responsable de ayudar a encontrar nuevas ideas para el portafolio de productos de la empresa. General Mills, en el mercado actual de cereales, lleva a cabo una de las pocas iniciativas creativas de la industria de los cereales.

### Hechos de la vida en la industria de los cereales

En una breve investigación de la industria de los cereales se encontró lo siguiente:

- Solo una de cada cuatro nuevas marcas alcanzan el éxito, lo que significa mantener la distribución entre tres y cuatro años en el mercado de cereales listos para comer (RTE, siglas de *ready-to-eat*), cuyo valor es de seis mil millones de dólares anuales. Pero recientemente este mercado ha tenido ventas planas o un poco a la baja.<sup>2</sup>
- Esta caída en el mercado de los cereales RTE se debe a que ahora los estadounidenses siguen dietas bajas en carbohidratos, consumen barras nutritivas, desayunan en los restaurantes de comida rápida y compran las marcas genéricas privadas en bolsas de bajo precio.<sup>3</sup>
- Por lo general, el lanzamiento de un nuevo producto cuesta hasta 30 millones de dólares e implica sustituir uno o más de los 300 cereales competidores que ya están en los estantes de un supermercado.

Callaway rompió las reglas cuando desarrolló un nuevo concepto de postre: lo consideraba no solo en sí mismo, sino también en relación con las otras golosinas que la gente estaba consumiendo. "Uno de mis retos —dice Callaway— es que los consumidores, que a menudo dicen una cosa en las investigaciones de marketing y luego hacen algo distinto cuando están ante un estante de supermercado, sean consecuentes al actuar con respecto a su forma de pensar".

Para superar este problema, Callaway y su equipo realizaron muchos "experimentos iterativos" en el mercado. Estos implicaban colocar un postre prototipo en una tienda, medir los resultados, mejorar el prototipo y repetir el proceso.

La recompensa para Callaway y su equipo fue el lanzamiento de sus postres para microondas Warm Delights, sumamente exitosos, seguidos rápidamente por Warm Delights Minis. El

<sup>1</sup>Entrevista personal con Vivian Milroy Callaway.

<sup>2</sup>Matthew Boyle, "Kellogg's New Meals", *Fortune*, 3 de noviembre de 2006, p. 40; Ann Merrill, "Feeding the Beast", *Star Tribune*, 2 de junio de 2002, pp. D1, D10.

<sup>3</sup>Mike Hughlett, "General Mills Sees Tighter Year Ahead", *Star Tribune*, 30 de junio de 2011, pp. D1, D2; Mike Hughlett, "Profit Jumps, Sales Flag at General Mills", *Star Tribune*, 24 de marzo de 2011, pp. D1, D2; Matt McKinney, "General Mills up Against Cereal Wall", *Star Tribune*, 29 de junio de 2007, pp. D1, D2.





¿Ha comido sanamente todo el día y quiere algo rápido para calmar su deseo de azúcar? Pruebe los Warm Delights Minis, postres para microondas con solo 150 calorías. ¡Añada agua y ponga el tazón en el microondas!

QR 22-1  
Magic Brownie  
Video



empaques especiales, resultado de la investigación realizada, consiste en que el tazón negro para microondas se extiende más allá de los bordes del paquete, lo que significa comodidad para los posibles compradores al cocinar.<sup>4</sup>

### Iniciativas creativas más allá de los cereales

General Mills introduce cada año más de 300 nuevos productos alimenticios en todo el mundo como respuesta al deseo de los consumidores: comer un producto en medio de las actividades cotidianas, cuyas porciones sean individuales, el cocinado sea muy fácil y represente un alimento nutritivo.

A veces no es posible lograr todas estas características en el mismo nuevo artículo. Entre los ejemplos de productos de General Mills que no se relacionan con los cereales están los siguientes:

- Productos para comer sobre la marcha: barras nutritivas Fiber One Fulfill con 35% del valor diario de fibra que necesitan los adultos.
- Porciones individuales: comidas Hamburger Helper Microwave Singles y verduras para microondas Green Giant Just for One.
- Comidas más nutritivas: sopas *light* Progresso, con solo 60 calorías y menos puntos Weight Watchers por porción, y presentaciones sin gluten de mezclas para bizcochos, galletas y pasteles Betty Crocker.<sup>5</sup>
- Mayor comodidad para cocinar: postres Warm Delights de Betty Crocker (solo añadir agua y meter el tazón en el microondas) y galletas Pillsbury Ready to Bake! (refrigeradas y listas para hornear en formas especiales).

La introducción de estos productos parece sencilla, pero hasta la tecnología puede ser un problema. Por ejemplo, cuando los investigadores de mercado de Callaway descubrieron que a los consumidores les gustan las chispas de chocolate *encima* de las galletas, General Mills invirtió en un nuevo equipo de manufactura para hacer de esto una realidad. Cuando se hizo, las ventas se incrementaron 50%.

En este capítulo se analizan los problemas y las técnicas relacionados con las fases de planificación, implementación y control del proceso estratégico de marketing que se introdujeron en el capítulo 2. En este, usted adquirirá conocimientos de interés que ahora están saliendo a la luz en General Mills y otras empresas.

## ASPECTOS BÁSICOS EN MERCADOTECNIA: HACER LO QUE FUNCIONA Y ASIGNAR RECURSOS

OA1

Como se puntualizó en el capítulo 2, los ejecutivos corporativos y de marketing siempre tratan de encontrar una ventaja competitiva: una fortaleza única en relación con lo que los competidores hacen en este momento y con lo que es probable que hagan en el futuro.<sup>6</sup> Después de identificarla, deben asignar los recursos de su empresa para explotarla.<sup>7</sup> Esto implica 1) encontrar y utilizar lo que funciona para su organización y para la industria y 2) asignar los recursos con eficacia.

<sup>4</sup>Entrevista personal con Vivian Milroy Callaway.

<sup>5</sup>Mike Hughlett, "General Mills Reformulates Some Products to Boost Health", *Star Tribune*, 20 de noviembre de 2010, pp. D1, D2; Thomas Lee, "More than Just Low Carbs", *Star Tribune*, 12 de abril de 2004, p. D8; Mike Hughlett, "Demonized Gluten Means Major Dough", *Star Tribune*, 8 de mayo de 2011, pp. A1, A10.

<sup>6</sup>Hugh Courtney, John T. Horn y Jayanti Kar, "Getting into Your Competitor's Head", *The McKinsey Quarterly*, febrero de 2009.

<sup>7</sup>Roger A. Kerin, P. Rajan Varadarajan y Robert A. Peterson, "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Proposition", *Journal of Marketing*, octubre de 1992, pp. 33-52; Pankaj Ghemawat, "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1986, pp. 53-58.





Estas empresas logran la excelencia en lo que de veras importa: una estrategia muy bien enfocada en Costco y una cultura orientada al desempeño en Smuckers.

QR 22-2  
Smucker's  
TV Ad



## Encontrar y utilizar lo que en realidad funciona

En un estudio que se prolongó cinco años, los investigadores Nohria, Joyce y Roberson realizaron un análisis profundo de 160 empresas y de más de 200 técnicas y herramientas administrativas, como la administración de la cadena de suministro, la administración de las relaciones con los clientes (CRM, siglas de *customer relationship management*) o el uso de una intranet. ¿Cuál fue el resultado? Que las herramientas y técnicas individuales de administración no tienen relación directa con el desempeño superior de negocios en las empresas.<sup>8</sup>

¿Qué sí importa? Los investigadores concluyeron que lo relevante son cuatro prácticas básicas de administración y de negocios que “de verdad funcionan”, para utilizar su frase. Estas son: 1) estrategia, 2) ejecución, 3) cultura y 4) estructura. Quizá las empresas con excelencia en estas cuatro áreas logren un desempeño superior de negocios. Y, en términos de las herramientas y técnicas individuales, los investigadores concluyeron que cualquiera de ellas que la empresa elija es menos importante que la ejecución sin defectos de la que utilice.

Líderes de la industria, como Home Depot, hacen las cuatro prácticas bastante bien, y son cuidadosas de que así sea incluso cuando las situaciones se modifican. Coca-Cola y Kodak, superestrellas de hace una década, están luchando hoy por efectuar bien estos cuatro aspectos básicos y recuperar su éxito pasado. Analicemos las empresas que se destacan hoy en cada uno de ellos:

**Estrategia:** *idear y conservar una estrategia enfocada y expresada con claridad.* Si bien

Walmart puede ser la fuerza imparable en las ventas minoristas de mercancía en masa, su Sam's Club no lo es en el segmento de los clubes de almacén. El ganador hasta el momento es Costco Wholesale. Una razón fundamental para esto es su estrategia centrada, la cual se fundamenta en el conocimiento de todos los canales detallistas en Estados Unidos: los clubes de almacén atraen a la mayor proporción de clientes con recursos. La estrategia de Costco: vender una selección limitada de mercancía de marca de alto nivel a precios bajos.<sup>9</sup>

- **Ejecución:** *desarrollar y mantener una ejecución operativa sin defectos.* En general, se reconoce a Toyota como la mejor empresa del mundo en cuanto a revolucionar el diseño y la manufactura de automóviles. Los gerentes de la empresa crearon la doctrina de *kaizen*, o mejora continua. Por ejemplo, al acelerar las decisiones se redujo a 19 meses el tiempo necesario para llevar un modelo del tablero de dibujo a la sala de exhibición, casi la mitad del promedio de la industria.<sup>10</sup>
- **Cultura:** *elaborar y conservar una cultura orientada al desempeño.* Siempre, casi encabezando la lista de *Fortune*, la revista de las 100 mejores empresas en operación, está Smuckers. Su cultura honesta se basa en elementos clave de su código de conducta: “Escucha con toda atención, busca el bien en los demás, ten sentido del humor y da las gracias por un trabajo bien hecho”. ¿Cuál es el resultado en desempeño? Una baja rotación de personal y una evaluación importante en el valor de sus acciones.
- **Estructura:** *construye y haz que permanezca una organización rápida, flexible y plana.* Las organizaciones pequeñas que alcanzan el éxito muchas veces crecen para convertirse en muy grandes con muchas capas de gerentes y burocracia, lo cual hace más lenta la toma de decisiones. Una excepción a esto es Skunk Works de Lockheed Martin, el incuestionable líder de la producción de aviones de clase mundial, que cuenta con solo un pequeño equipo de ingenieros, diseñadores y maquinistas. Más adelante en el capítulo, se hablará al respecto de esta empresa, cuyo primer director estableció los lineamientos para su estructura organizacional y su puesta en marcha como “utilizar un pequeño grupo de buenas personas que puedan hablar con cualquiera en la organización para resolver algún problema”.<sup>11</sup> Se han intentado aplicar los lineamientos de Skunk Works a proyectos en lugares tan lejanos como Francia y Rusia.

<sup>8</sup> Nitin Nohria, William Joyce y Bruce Robertson, “What Really Works”, *Harvard Business Review*, julio de 2003, pp. 42-52; “Who Gets Eaten and Who Gets to Eat”, *The Economist*, 12 de julio de 2003, pp. 61-63.

<sup>9</sup> Armin Harris et al., “The Directors: Costco Wholesale”, *Fortune*, 4 de mayo de 2009, pp. 100-101.

<sup>10</sup> Kathleen Kerwin y Paul Magnusson, “Can Anything Stop Toyota?”, *BusinessWeek*, 17 de noviembre de 2003, pp. 114-122.

<sup>11</sup> Ben R. Rich y Leo Janos, *Skunk Works* (Boston: Little, Brown and Company, 1994).

Por supuesto, en la práctica las empresas no pueden asignar recursos ilimitados al logro de cada uno de estos aspectos básicos de negocios. Deben elegirse las opciones para saber dónde darán los mayores rendimientos sus recursos, que es el tema de la siguiente sección.

### Asignación de los recursos de marketing mediante funciones de respuesta de ventas

Una **función de respuesta de ventas** relaciona el gasto en los esfuerzos de marketing con los resultados obtenidos.<sup>12</sup> Para propósitos de simplicidad, en los ejemplos siguientes solo se analizarán los efectos del esfuerzo anual de marketing en los ingresos por ventas al año; no obstante, el concepto se aplica también a otras mediciones del resultado del marketing, como utilidades o unidades vendidas.

**Maximización del ingreso incremental menos el costo incremental** Los economistas dan a los gerentes un lineamiento específico para la asignación óptima de los recursos: hay que asignar los recursos de marketing, producción y financieros de una empresa a los mercados y productos donde el exceso de los ingresos incrementales sobre los costos incrementales sea mayor. Esto se parece al análisis de ingreso marginal-costo marginal del capítulo 13.

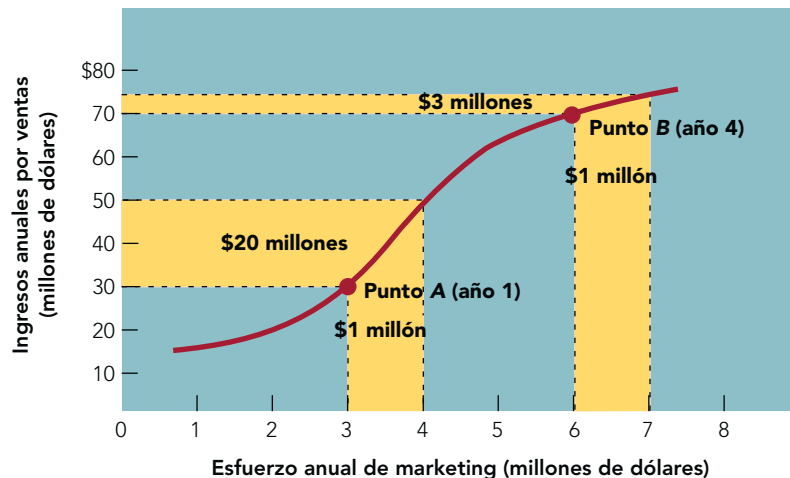
En la **figura 22-1** se ilustra el principio de asignación de recursos que es inherente a la función de respuesta de ventas. El esfuerzo anual de marketing de la empresa, así como los gastos de ventas y publicidad, se trazan sobre el eje horizontal. A medida que el esfuerzo anual de marketing aumenta, ocurre lo mismo con el resultante ingreso anual por ventas que se traza en el eje vertical. Se supone que la relación tiene forma de S, lo cual demuestra que un esfuerzo adicional de un millón de dólares, de tres a cuatro millones, da como resultado aumentos mucho mayores en los ingresos por ventas (20 millones) en el nivel medio de la curva que en cualquiera de los extremos. Esto se debe a que en el extremo izquierdo de la S, el costo del esfuerzo de marketing para ganar nuevos consumidores es alto, debido a que ellos deben estar conscientes del producto. Por el contrario, en el extremo derecho de la S, los clientes fáciles de alcanzar ya compran el producto y obtener uno más es muy costoso, como en el punto B del extremo derecho.

**Ejemplo numérico de distribución de los recursos** Supongamos que en la figura 22-1 se muestra la situación para un producto nuevo de General Mills, como Cinnamon Burst Cheerios, con 20% del valor diario de fibra, que se dirige a consumidores conscientes de su salud y quienes desean un cereal con gran sabor. Cinnamon Burst Cheerios es una extensión del nombre Cheerios, la marca de cereal listo para comer más vendida en Estados Unidos.

Supongamos también que la función de respuesta de ventas no se modifica con el paso del tiempo como resultado de los gustos e ingresos cambiantes de los consumidores. El punto A muestra la posición de la empresa en el año 1, mientras que el punto B la muestra tres años más tarde, en el año 4. Piense que General Mills ha decidido lanzar una nueva campaña de publicidad y promoción de ventas que, por decir algo, aumenta su esfuerzo de marketing para la marca de tres a seis millones de dólares al año.

**FIGURA 22-1**

La función de respuesta de ventas muestra el efecto de diversos niveles de campañas de marketing en los ingresos anuales por ventas de dos años.



<sup>12</sup>Murali K. Mantrala, Prabhakant Sirha y Andris A. Zoltners, "Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment-Level Decisions and Profitability", *Journal of Marketing Research* (mayo de 1992), pp. 162-175.



Un estudio cuidadoso de las palabras en los empaques de estos productos que General Mills introdujo recientemente revela el creciente énfasis de la empresa en los alimentos nutritivos.

Si la relación en la figura 22-1 es válida y da una buena idea del comportamiento de compra de los consumidores, los ingresos por las ventas de Cinnamon Burst Cheerios aumentan de 30 a 70 millones de dólares al año.

Estudiemos la principal pregunta sobre la asignación de recursos: ¿cuál sería el aumento en los ingresos por las ventas de Cinnamon Burst Cheerios en los años 1 y 4, si General Mills planificara gastar un millón de dólares adicionales en el esfuerzo de marketing? Como revela la figura 22-1:

#### Año 1

Aumento en el esfuerzo de marketing de 3 a 4 millones de dólares = 1 millón.

Incremento en los ingresos por ventas de 30 a 50 millones de dólares = 20 millones.

Relación de ingresos incrementales por ventas a esfuerzo = 20 millones: 1 millón = 20 : 1

#### Año 4

Aumento en el esfuerzo de marketing de 6 a 7 millones de dólares = 1 millón

Incremento en los ingresos por ventas de 70 a 73 millones de dólares = 3 millones

Relación de ingresos incrementales por ventas a esfuerzo = 3 millones : 1 millón = 3 : 1

De este modo, en el año 1 un dólar de esfuerzo adicional de marketing produjo 20 dólares en ingresos por ventas, mientras que en el año 4 produjo solo tres. Si no se incurre en otros gastos, sería conveniente gastar un millón en el año 4 para ganar tres millones en los ingresos incrementales por ventas. Sin embargo, tal vez sería mucho más sensato que General Mills invirtiera el dinero en productos de alguna de sus otras unidades de negocios, como su nueva línea de sopas Light Progresso.

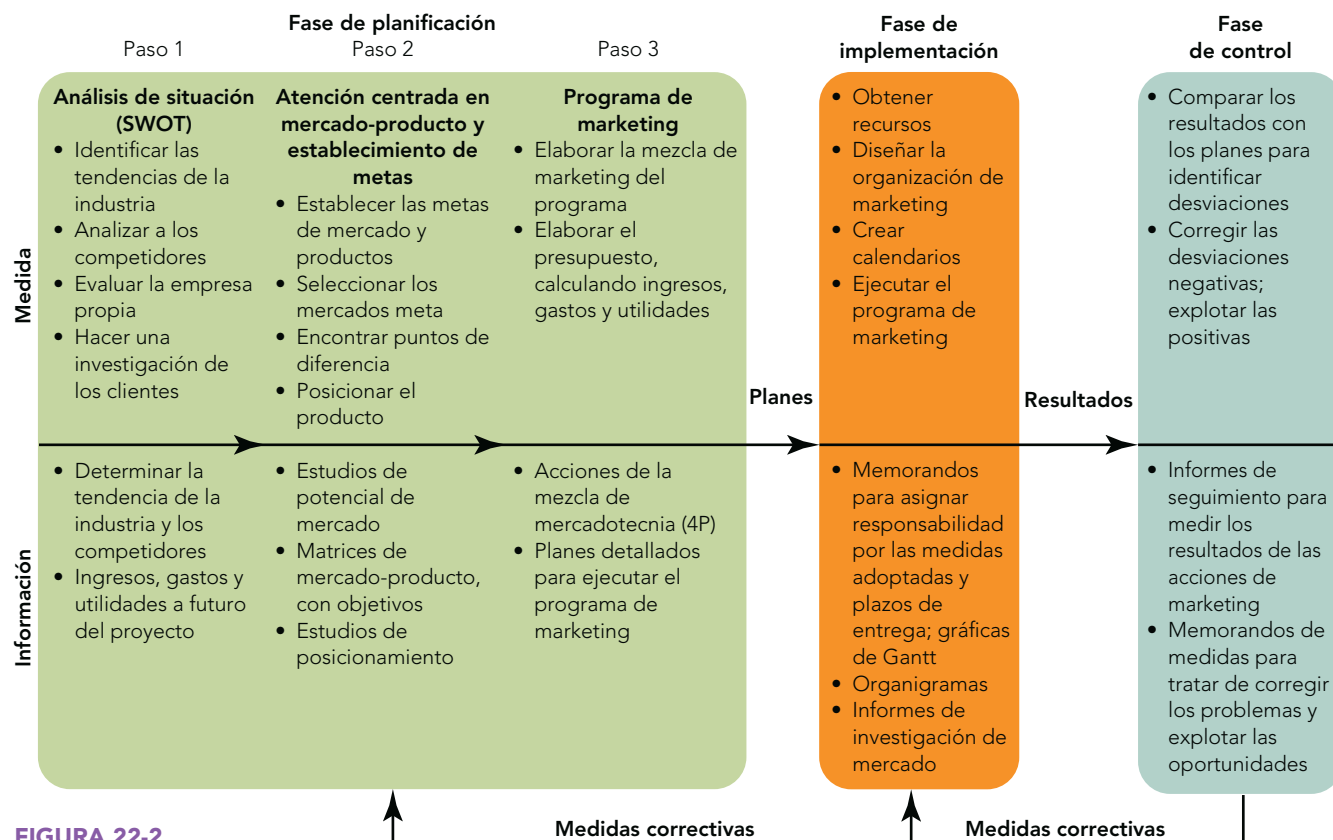
Lo esencial en la asignación de recursos es simple: invierta los recursos incrementales donde los rendimientos incrementales son mayores en el futuro próximo. Para General Mills, esto significa no solo asignar de manera eficiente sus recursos disponibles al desarrollo del amplio portafolio de líneas de producto y marcas, sino también distribuir sus campañas de marketing y sus dólares promocionales en forma efectiva. Por ejemplo, la compañía usa de forma activa los medios sociales como blogs y Facebook. Como se mostró en el capítulo 19, experimentó recientemente con un cupón de descuento Groupon que ofrecía un “paquete de muestras” por 20 dólares cuando su valor real era de 40 dólares.<sup>13</sup>

**Asignación de los recursos de marketing en la práctica** General Mills, como muchas empresas en estos negocios, realiza análisis exhaustivos usando los **puntos de participación**, o puntos porcentuales de la participación de mercado, como base común de comparación para asignar los recursos de marketing de manera eficaz. Esto le permite buscar respuesta a la pregunta “¿cuánto vale para nosotros tratar de aumentar nuestra participación de mercado otro punto porcentual o dos o cinco o 10?”

Esto permite a los gerentes de nivel superior hacer compensaciones en la asignación de recursos entre los diferentes tipos de unidades de negocios propiedad de la empresa. Para tomar estas decisiones relativas a la asignación de recursos, los gerentes de marketing deben calcular: 1) la participación de mercado del producto, 2) los ingresos asociados con cada punto de participación de mercado (un punto de participación en cereales para el desayuno puede ser hasta cinco veces más que en las mezclas para pasteles), 3) la contribución a los gastos generales y utilidades (o margen bruto) de cada punto de participación y 4) los posibles efectos de *canibalización* en otros productos de la línea (por ejemplo, los nuevos Cinnamon Burst Cheerios podrían reducir las ventas de Cheerios).<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Mike Hughlett, “General Mills Experiments with Groupon”, *Star Tribune*, 22 de abril de 2011, pp. D1, D2.

<sup>14</sup> 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; Deborah Roedder-John, Barbara Loken y Christopher Joiner, “The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?”, *Journal of Marketing*, enero de 1998, pp. 19-32; Akshay R. Rao, Lu Qu y Robert W. Ruekert, “Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally”, *Journal of Marketing Research*, mayo de 1999, pp. 258-268.



**FIGURA 22-2**

Las acciones del proceso estratégico de marketing están apoyadas y dirigidas por reportes, estudios y memorandos detallados.

**Asignación de recursos y proceso estratégico de marketing** Los recursos de la empresa se asignan de manera eficaz en el proceso estratégico de marketing al convertir la información de marketing en medidas de marketing. En la figura 22-2 se resume el proceso estratégico de marketing introducido en el capítulo 2, junto con algunos detalles de las medidas e información de marketing que lo componen. La figura 22-2 es en realidad una simplificación del verdadero proceso estratégico de marketing; aunque las tres fases de este procedimiento tienen separaciones claras en la figura y las medidas de marketing están separadas de la información, en la práctica estas se mezclan e interactúan.

La mitad superior de cada cuadro de la figura 22-2 resalta las acciones que deben adoptarse en esa parte del proceso estratégico de marketing y la mitad inferior resume la información y los informes usados. Observe que cada fase tiene un informe de salida:

Fase	Informe de salida
Planificación	Planes (o programas) de marketing que definen las metas y las estrategias de la mezcla de marketing para alcanzarlas.
Implementación	Memorandos de acción que digan 1) <i>quién va</i> a 2) <i>hacer qué</i> 3) <i>cuándo</i>
Evaluación	Memorandos de medidas correctivas motivadas por la comparación de los resultados con los planes, a menudo procedentes de los tableros de control y de las mediciones de marketing de la empresa.

Los memorandos de acciones correctivas se convierten en “circuitos de retroalimentación” en la figura 22-2, los cuales coadyuvan a mejorar las decisiones y acciones adoptadas en las fases previas del proceso estratégico de marketing.

## repaso de conceptos

- ¿Cuáles son las cuatro prácticas básicas “que de verdad funcionan” y que son características de las empresas líderes en su industria?
- ¿Qué importancia tiene la forma de S de la función de respuesta de ventas en la figura 22-1?



## FASE DE PLANIFICACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Hay cuatro aspectos del proceso estratégico de marketing que merecen mención especial: 1) la importancia primordial de las medidas en la planificación de marketing, 2) las variedades de los planes de marketing, 3) los marcos de planificación de marketing que han demostrado su utilidad y 4) algunas lecciones clave de planificación y estrategia de marketing.

### Importancia vital de las mediciones en la planificación de marketing

“Si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino te llevará hasta allá”, dicho de quienes planifican. Al hacer los planes de marketing, el “camino” elegido en realidad es el objetivo cuantitativo *más* las medidas cuantitativas que se usan para medir si se logró dicho objetivo.

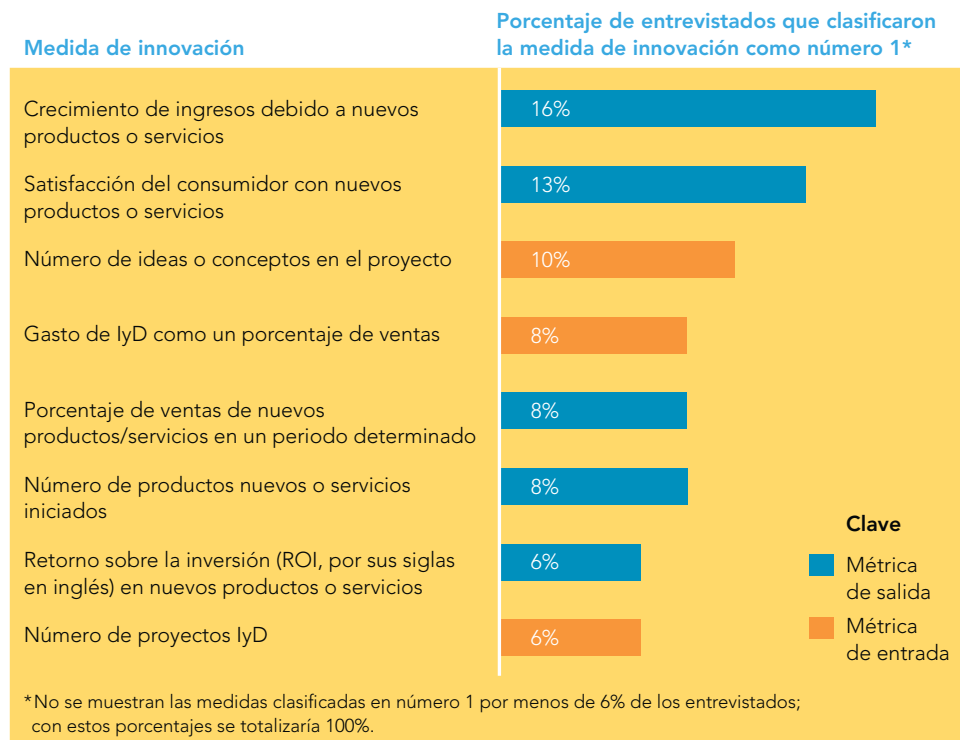
En la década pasada, medir la efectividad de las actividades de marketing se convirtió en el tema central de muchas organizaciones, lo cual se reduce a concretar “hacia dónde va la organización” —los objetivos cuantitativos— y “si en verdad va hacia allá” —las medidas de marketing cuantitativo que se usan para medir el desempeño real. Esto enfatiza la necesidad de una toma de decisiones dirigida por los datos (mencionados en el capítulo 2) y de unos tableros de control de marketing claros, de manera que quienes toman las decisiones puedan visualizar los resultados en forma rápida. Pero tener las medidas correctas es el fundamento de los tableros de control de marketing y de las decisiones correctas.<sup>15</sup>

La mayoría de las empresas insisten en la innovación para lograr el crecimiento. Los departamentos de marketing trabajan estrechamente con los de IyD y de operaciones para completar proyectos de innovación exitosos.<sup>16</sup> Entonces, ¿qué medidas deberían usar para medir su desempeño de innovación?

En una encuesta reciente, las empresas informaron que, en promedio, usaron ocho medidas para medir su innovación. En la [figura 22-3](#) se muestra que entre las que usan más de tres medidas distintas de innovación, emplean dos tipos diferentes: métricas de salida y de entrada. Por ejemplo, 16% mencionó el uso del crecimiento en ingresos de nuevos productos o servicios, que es una medición de los resultados, esto es, una *métrica de salida*. Por el contrario, en la

**FIGURA 22-3**

Métricas clasificadas como número 1 por las organizaciones que usan más de tres medidas de innovación.



<sup>15</sup> Steve Lohr, “When There’s no Such Thing as Too Much Information”, *The New York Times*, 24 de abril de 2011, p. BU3; Mark Jeffrey, *Data-Driven Marketing*, caps. 1 y 2 (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010).

<sup>16</sup> Lisa C. Troy, Tanawat Hirunyawipada y Audhesh K. Paswan, “Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings”, *Journal of Marketing*, noviembre de 2008, pp. 132-146.

figura 22-3 también se observa que 10% usó una medida del número de ideas en el proyecto, lo que claramente es una *métrica de entrada* porque no hay garantía de que la idea en realidad se convertirá en ganancias por ventas.<sup>17</sup>

Un examen cuidadoso de las medidas de innovación que pueden verse en la figura 22-3 muestra que, por lo general, es bastante más sencillo medir las entradas que las salidas de marketing. Así que medir “el número de proyectos IyD” (una entrada) es mucho más fácil que medir “la satisfacción del consumidor con los nuevos productos o servicios” (una salida). Pero como se muestra en la figura 22-2, la fase de evaluación del proceso estratégico de marketing incluye una comparación de los resultados reales —una métrica de salida— con los objetivos fijados. Así que, en lo posible, los gerentes de marketing prefieren el uso de métricas de salida efectivas si es que están disponibles.

## Variedad de los planes de marketing

En general, la fase de planificación del proceso estratégico de marketing da como resultado un plan que fija el rumbo de las actividades de marketing de una organización. Como ya se apuntó en el “Apéndice A”, el plan de marketing es el centro de un plan de negocios. Al igual que este último, los de marketing no provienen en su totalidad del mismo molde; varían de acuerdo con la duración del periodo de planificación, el propósito y la audiencia. Veamos en forma sucinta dos tipos: los planes de marketing de largo plazo y los anuales.

**Planes de marketing a largo plazo** Por tradición, los planes de marketing de largo plazo abarcan las actividades en esta área de dos a cinco años en el futuro. Con excepción de la industria automotriz, siderúrgica o de productos forestales, los planes de marketing rara vez se hacen a más de cinco años, debido a que la enorme incertidumbre presente hace que los beneficios de la planificación sean menores que el esfuerzo invertido. A menudo, dichos planes están dirigidos a los ejecutivos de la alta dirección y al consejo de administración.

**Planes anuales de marketing** Los planes anuales de marketing, que por lo general elabora un gerente de marketing o de producto (tema que se analiza más adelante en este capítulo) en una empresa fabricante de productos de consumo, como General Mills, comprenden las metas y estrategias de marketing de un producto, de una línea de productos o de la empresa completa, para un solo año.

Este ciclo de planificación anual comienza con un estudio detallado de investigación de mercado de los usuarios actuales y termina después de 42 semanas con la aprobación del plan por parte del gerente general de la división, 10 semanas antes de que el ejercicio fiscal anual comience. Mediante sesiones de lluvia de ideas y análisis de los problemas clave y con especialistas dentro y fuera de la empresa, se realizan esfuerzos continuos para descubrir nuevas ideas. El plan se afina luego de una serie de revisiones, a menudo agotadoras, por parte de varios niveles de gerencia, lo que deja algunas sorpresas y muy poco al azar.

Es más fácil hablar de planificación que llevarla a cabo de manera adecuada. La siguiente sección describe algunos marcos de la planificación de marketing que ayudan al proceso.

## Marcos de planificación de marketing: la búsqueda del crecimiento

La planificación de marketing en una empresa con muchos productos que compiten en diversos mercados es un proceso complejo. Sin embargo, en una empresa comercial todos estos esfuerzos de planificación están dirigidos a encontrar la forma de lograr un mayor crecimiento en las ventas y en las utilidades. Dos técnicas muy útiles que ayudan a los ejecutivos corporativos y de marketing a tomar decisiones importantes de asignación de recursos son: 1) estrategias genéricas de negocios de Porter y 2) análisis de sinergias. Las dos técnicas se relacionan con los elementos introducidos en capítulos anteriores.

**Estrategias genéricas de negocios de Porter** Como se muestra en la figura 22-4, Michael E. Porter ha creado un marco en el que identifica cuatro estrategias básicas o “genéricas”.<sup>18</sup> Una **estrategia genérica de negocios** es aquella que cualquier empresa puede adoptar, sin importar el producto o la industria, para lograr una ventaja competitiva.

<sup>17</sup> Vanessa Chan, Chris Musso y Venkatesh Shankar, “Assuming Innovation Metrics”, *The McKinsey Quarterly*, octubre de 2008; Jacques Buglin, Amy Guggenheim Shankar y Marc Singer, “How Poor Metrics Undermine Digital Marketing”, *The McKinsey Quarterly*, octubre de 2008.

<sup>18</sup> Se adaptó con autorización de The Free Press, una división de Macmillan, Inc., de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de Michael E. Porter, Derechos reservados en 1985 por Michael E. Porter.

¿Cuál de las estrategias genéricas de Porter usan Campbell Soup e IKEA? Lea el texto y la figura 22-4 para conocer las respuestas y el análisis de las estrategias.



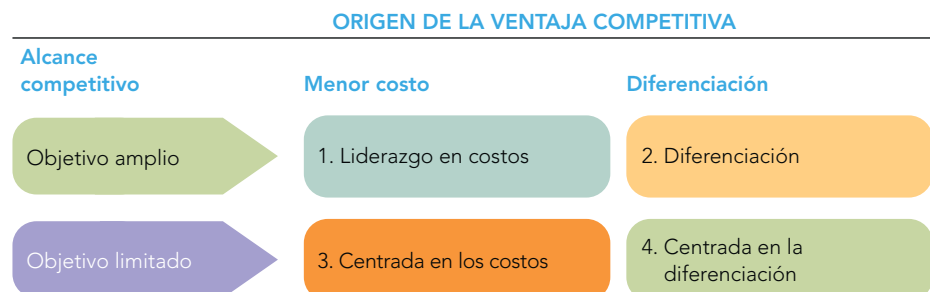
Aunque todas las técnicas tratadas aquí se relacionan con las estrategias genéricas, la frase suele asociarse con el marco de Porter.

En este marco las columnas identifican las dos opciones fundamentales que las empresas pueden usar para buscar una ventaja competitiva: convertirse en el productor de bajo costo dentro de los mercados en los que compite o diferenciarse de los competidores mediante la creación de puntos de diferencia en sus ofertas de productos o programas de marketing. En contraste, las filas identifican el ámbito competitivo: 1) un objetivo amplio al competir en muchos segmentos del mercado o 2) un objetivo limitado al competir en solo algunos segmentos o hasta en uno solo. Las columnas y filas producen cuatro estrategias genéricas de negocios, cualquiera de las cuales puede resultar en una ventaja competitiva entre unidades de negocios semejantes en la misma industria:

1. Una **estrategia de liderazgo en costos** (celda 1) exige un compromiso serio para reducir los gastos, el cual, a su vez, disminuye el precio de los artículos vendidos en una gama relativamente amplia de segmentos del mercado. Esto puede hacerse al asegurar la materia prima de los proveedores con menos costos o invertir en un nuevo equipo de producción para reducir los costos unitarios y mejorar la calidad. El sofisticado desarrollo de producto de Campbell Soup y los sistemas de cadena de suministro condujeron a enormes ahorros en el costo. Así que su estrategia de liderazgo de costos resultó en menores precios para los consumidores, lo que hizo que aumentara su participación de mercado en la recesión actual.
2. Una **estrategia de diferenciación** (celda 2) requiere que los productos tengan un número significativo de puntos de diferencia en las ofertas de producto, imagen de marca, mayor calidad, tecnología avanzada o servicio superior en una variedad más o menos amplia de segmentos del mercado. Esto permite a la empresa cobrar una prima sobre el precio. General Mills usa esta estrategia al insistir en sus marcas nutritivas y de alta calidad, así como al dirigirse a una variedad de segmentos de consumidores.

**FIGURA 22-4**

Las cuatro estrategias genéricas de negocios de Porter suponen combinaciones de 1) el enfoque competitivo o la anchura de los mercados objetivo y 2) un énfasis en los costos bajos y no en la diferenciación de productos.



# Temas de marketing >>>>> valor para el cliente

## Una prueba a sus habilidades: ¿dónde están las sinergias?

Para tratar de entender este juego de sinergias multimillonario, suponga que usted es el vicepresidente de marketing de Great States Corporation, que vende una línea de podadoras de césped motorizadas y no motorizadas, guiadas y tipo carro. Se muestra una matriz mercado-producto de su empresa. Distribuye sus podadoras no motorizadas en los tres segmentos de mercado indicados y las motorizadas y guiadas solo en los mercados suburbanos. Sin embargo, no ofrece las podadoras motorizadas tipo carro a ninguno de los tres mercados.

He aquí sus dilemas de estrategia:

1. ¿Dónde están las sinergias (eficiencias) de marketing?
2. ¿Cuáles son las sinergias (eficiencias) en IyD-fabricación?
3. ¿Qué aspecto tendría la matriz mercado-producto de una empresa ideal con la que Great States podría fusionarse para alcanzar sinergias (eficiencias) tanto en marketing como en IyD-fabricación?

Para responder a estas preguntas, lea el texto y estudie la figura 22-5, así como la siguiente.

Segmentos de mercado		Productos		
		P <sub>1</sub> No motorizadas	P <sub>2</sub> Motorizadas, guiadas	P <sub>3</sub> Motorizadas, carros
Mercado de la ciudad	M <sub>1</sub>			
Mercado suburbano	M <sub>2</sub>			
Mercado rural	M <sub>3</sub>			

3. Una **estrategia centrada en los costos** (celda 3) incluye el control de los gastos y, a su vez, la disminución de los precios, en un rango limitado de segmentos del mercado. Las cadenas minoristas que captan solo algunos segmentos del mercado con un grupo restringido de productos han usado con éxito la estrategia centrada en los costos. IKEA se ha convertido en el mayor minorista de muebles del mundo al vender muebles, accesorios y artículos de baño y cocina armables, empacados en cajas planas y para consumidores conscientes del costo del producto.
4. Por último, una **estrategia centrada en la diferenciación** (celda 4) utiliza un número considerable de puntos de diferencia para llegar a uno o pocos segmentos del mercado. Chobani Greek Yogur, que se analiza más adelante en este capítulo, tiene una estrategia de enfoque de diferenciación. El lanzamiento, en 2007, de su yogur nutritivo, de alta calidad y gran sabor con ingredientes naturales, alcanzó con éxito un reducido segmento de consumidores de yogur griego.

Estas cuatro estrategias también son básicas en la teoría de Michael Porter sobre lo que hace exitosas a las industrias de un país, como se explicó en el capítulo 7.

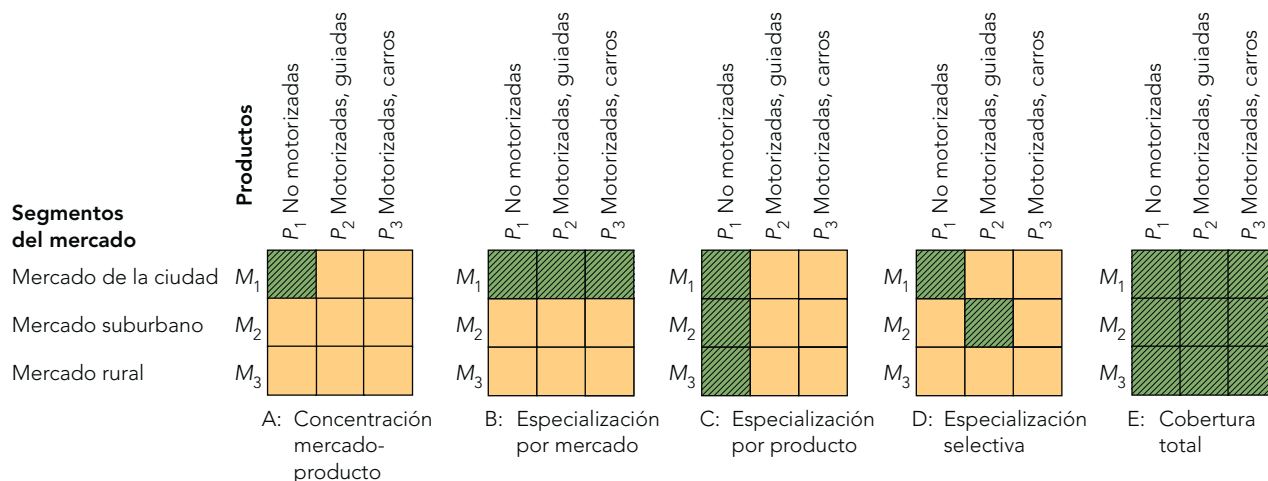
**Análisis de sinergias** El método de **análisis de sinergias** permite buscar oportunidades mediante la determinación del equilibrio óptimo entre las eficacias del mercado y las de IyD-manufactura. Si usamos el análisis de diversificación del capítulo 2 y el marco de referencias de la matriz mercado-producto que se introdujo en el capítulo 9, veremos dos tipos de sinergia que resultan cruciales para la formulación de estrategias corporativas y de marketing: 1) la sinergia de marketing y 2) la sinergia en IyD-manufactura.

Con frecuencia, la búsqueda de sinergia se lleva a cabo dentro de la propia empresa. El resultado puede ser una mayor eficiencia en la fabricación que, a su vez, conduce a un mejor control de calidad, precios minoristas más bajos y clientes más contentos. En su plan de integración mundial “One Ford”, Ford concluyó que el mundo en realidad no necesitaba las 27 plataformas diferentes de vehículos que ofrecía en sus modelos 2007. En su lugar, planificó tener solo 15 plataformas diferentes de vehículos para sus modelos 2012 que vendería en todo el mundo.<sup>19</sup>

Las sinergias de marketing y fabricación también pueden ocurrir a través de fusiones y adquisiciones que proporcionen un mayor valor al consumidor al desempeñar funciones organizacionales de forma más eficiente. Por ejemplo, como se comentó en la sección “Temas de marketing”, supongamos que usted es el vicepresidente de marketing de la línea de podadoras de césped no motorizadas y podadoras guiadas motorizadas que Great States Corporation vende en el mercado de consumo.

<sup>19</sup>James R. Healey, “Ford’s Quarterly Earnings Hit \$2.6B”, *USA Today*, 27 de abril de 2011, p. B1.





**FIGURA 22-5**

Las matrices mercado-producto muestran estrategias alternas para un fabricante de podadoras de césped. Trate de encontrar las sinergias en cada estrategia, si existe alguna.

¿Cómo segmentaría el mercado de podadoras de césped? ¿Qué sinergias deberían aparecer? Para conocer las respuestas, lea el texto.



Está buscando oportunidades de nuevos productos y mercados para incrementar sus ingresos y utilidades.

Usted realiza un estudio de segmentación de mercado y elabora una matriz de mercado-producto para analizar las oportunidades futuras. Identifica tres segmentos importantes en el mercado de consumo basados en la geografía: 1) ciudad, 2) áreas suburbanas y 3) viviendas rurales. Estos segmentos del mercado se relacionan con el tamaño del prado que el consumidor debe podar. Los grupos de productos son: 1) podadoras no motorizadas, 2) motorizadas, guiadas, y 3) carros motorizados. En la [figura 22-5](#) se muestran en las matrices de mercado-producto cinco estrategias de marketing diferentes.<sup>20</sup> Como se mencionó en el capítulo 9, las eficiencias importantes de marketing, o sinergias, corren de manera horizontal a través de las filas en la [figura 22-5](#). A la inversa, las eficiencias importantes de IyD y producción, o sinergias, corren en forma vertical sobre las columnas. Veamos los efectos de sinergia de las cinco combinaciones en la [figura 22-5](#).

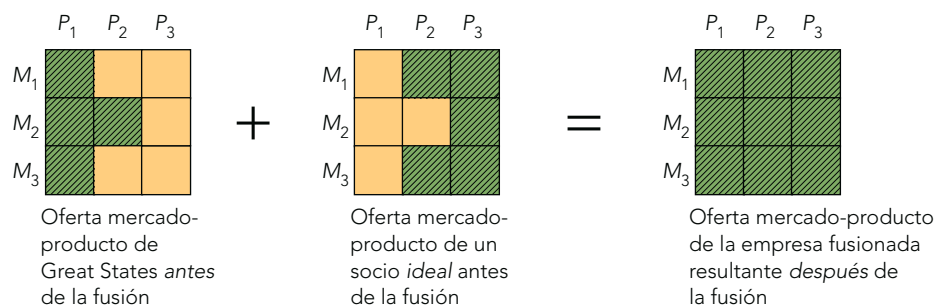
- A. *Concentración de mercado-producto*. La empresa se beneficia del “enfoque” en una sola línea de productos y segmento del mercado, pero pierde oportunidades de sinergias significativas tanto en marketing como en IyD-fabricación.
- B. *Especialización por mercado*. La empresa gana sinergia de marketing mediante la oferta de una línea completa de productos, pero IyD-fabricación tienen la dificultad de desarrollar y producir tres nuevos productos.
- C. *Especialización por producto*. La firma gana sinergia de IyD-manufactura mediante economías de escala en la producción, pero será costoso conseguir distribución del mercado en las tres áreas geográficas.
- D. *Especialización selectiva*. La empresa no obtiene sinergias de marketing ni de IyD-manufactura debido a la singularidad de las combinaciones mercado-producto.
- E. *Cobertura total*. La empresa tiene las sinergias máximas posibles tanto en marketing como en IyD-manufactura. La pregunta es: ¿eso no será abarcar demasiado debido a los requerimientos de recursos necesarios para llegar a todas las combinaciones mercado-producto?

En la sección “Temas de marketing” se planteó la pregunta de cuál sería el socio ideal de Great States si se fusionara con otra empresa, en virtud de las combinaciones mercado-producto que se muestran en la sección. Si como vicepresidente de marketing usted quiere seguir una estrategia de cobertura total, la fusión ideal se muestra en la [figura 22-6](#). Esta daría las sinergias máximas posibles, si no intenta que las empresas fusionadas abarquen demasiado. Marketing gana al tener una línea completa de productos en el mercado e IyD-manufactura ganan al tener acceso a nuevos mercados que pueden producir economías de escala en la producción mediante la fabricación de volúmenes mayores de sus productos existentes.

<sup>20</sup> Se adaptó de Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 262-263.

**FIGURA 22-6**

Esta es una fusión ideal para que Great States obtenga cobertura total de mercado-producto. El socio ideal ofrece productos de podadoras de césped a los segmentos exactos de clientes que ahora atiende Great States.



## repaso de conceptos

3. Describa la diferencia entre métrica de entrada y métrica de salida.
4. Describa las cuatro estrategias genéricas de negocios de Porter.
5. ¿Dónde aparecen a) las sinergias de marketing y b) las sinergias de IyD-manufactura cuando se emplea un marco de análisis de sinergias?

## OA3

### Algunas lecciones de planificación y estrategia

La aplicación de estos marcos no es automática, sino que requiere mucho criterio por parte de la gerencia. Los requisitos de sentido común de un plan de marketing eficaz se explican a continuación, seguidos de los problemas que pueden surgir.

**Lineamientos de un plan de marketing eficaz** El presidente Dwight D. Eisenhower, cuando comandaba los ejércitos aliados en la Segunda Guerra Mundial, hizo esta observación, que ya es clásica: “Los planes no son nada; la planificación lo es todo”. El proceso de planificación cuidadosa es lo que concentra los esfuerzos de una organización y conduce al éxito. Los planes por sí mismos, que cambian con los acontecimientos, a menudo son secundarios. La planificación y los planes eficaces se caracterizan inevitablemente por objetivos identificables, estrategias específicas o medidas por seguir, y los medios para ejecutarlos. He aquí algunos lineamientos para formular planes de marketing eficaces.<sup>21</sup>

*Establecer metas medibles y alcanzables.* De manera ideal, las metas deben cuantificarse y ser susceptibles de medirse en función de lo que debe lograrse y para cuándo. De este modo, “incrementar la participación de mercado de 18 a 22% para el 31 de diciembre de 2012” es preferible a “maximizar la participación de mercado en virtud de nuestros recursos disponibles”. También, para motivar a la gente, las metas deben ser alcanzables.

- *Usar una base de hechos y supuestos válidos.* Mientras más se base un plan de marketing en hechos y supuestos válidos, en lugar de conjeturas, habrá menos incertidumbre y riesgos asociados con su ejecución. Una buena investigación de mercados es útil.
- *Utilizar planes sencillos, pero claros y específicos.* La ejecución eficaz de los planes exige que la gente de todos los niveles de la empresa comprenda qué, cuándo y cómo va a realizar sus tareas.
- *Tener planes completos y viables.* Los planes de marketing deben incorporar todos los factores clave de la mezcla de marketing y estar respaldados por los recursos adecuados.
- *Hacer planes controlables y flexibles.* Los planes de marketing deben permitir que los resultados se comparen con los objetivos planificados, lo cual permite a su vez la reformulación de los planes, es decir, la flexibilidad para actualizar los planes originales con base en los resultados recientes.
- *Encontrar a la persona correcta para llevar a cabo los planes.* Pero asegurarse de que esté muy comprometida en hacer los planes.
- *Trabajar en favor del desarrollo de consenso.* La “posesión” del plan por miembros del equipo y accionistas aumenta las probabilidades de éxito.

<sup>21</sup> Varios de los artículos de la lista son adaptaciones de los textos de Massimo Garbuio, Dan Lovallo y Patrick Viguerie, “How Companies Make Good Decisions”, *The McKinsey Quarterly*, diciembre de 2008; Renee Dye y Olivier Sibony, “How to Improve Strategic Planning”, *The McKinsey Quarterly*, agosto de 2007; Jungkiu Choi, Dan Lovallo y Anna Tarasova, “Better Strategy for Business Units”, *The McKinsey Quarterly*, junio de 2007.

**Problemas en la planificación y estrategia de marketing** Un problema muy recurrente en la planificación y estrategia de marketing es que una mala noticia se filtra conforme sube hasta la alta dirección para darle una imagen muy prometedora. Hace cuatro décadas, J. D. Power III realizó una investigación de mercado en Ford. “No había interés por saber lo que en realidad pensaban los consumidores”, dice. “Por el contrario, nos pedían continuamente que ‘torturáramos la información hasta que confesara’ y nos diera las respuestas que deseaban los ejecutivos”.<sup>22</sup>

Así que fundó J. D. Power & Associates para llevar a cabo estudios de satisfacción al cliente. Uno de sus primeros clientes de investigación de mercado fue Toyota, que durante años escuchó y usó cientos de estudios de J. D. Power. Actualmente, J.D. Power & Associates es una de las empresas de información de marketing más conocidas en el mundo y atiende no solo la industria automotriz sino también las del cuidado de la salud, telecomunicaciones, seguros, servicios financieros y otras. Otros problemas clave que surgen en el proceso estratégico de marketing de una empresa incluyen los siguientes:

1. Los planes pueden basarse en supuestos muy deficientes acerca de los factores del entorno, en especial las condiciones económicas cambiantes y los actos de los competidores. Un plan de Western Union fracasó porque no reflejaba el efecto de la desregulación y los actos de la competencia en el negocio.
2. Los planificadores y sus planes pueden haber perdido de vista las necesidades de los clientes. El lema “mejores ingredientes, mejor pizza” hace que se les crispen los nervios a los ejecutivos de Pizza Hut. La razón es que este eslogan de la cadena de pizzas Papa John’s International refleja la atención obsesiva de la empresa a los detalles para robarle participación de mercado a Pizza Hut, que es mucho más grande. Detalle de ejemplo: si el queso de la pizza muestra una sola burbuja de aire o la corteza no está dorada, la pizza defectuosa no se sirve al cliente.
3. Tal vez se dedicó mucho tiempo y esfuerzo a recopilar datos y a redactar los planes. Una empresa contempla recortar sus instructivos de planificación “que parecían un manual de reparación de automóviles”, a cinco o seis páginas por unidades de operación.
4. Con frecuencia, los gerentes de operación de líneas no tienen una sensación de propiedad en la realización de los planes. Andy Grove, cuando era director general de Intel, dijo: “Teníamos el muy ridículo sistema [...] de delegar la planificación estratégica a los planificadores estratégicos. Las estrategias que [los planificadores] preparaban no tenían nada que ver con lo que en realidad hacíamos”.<sup>23</sup> La solución consiste en asignar más actividades de planificación a los gerentes de operación de líneas: la gente que de veras lleva a cabo los planes.

QR 22-3  
Papa John’s  
Video



La exitosa introducción del yogur francés Yoplait a los consumidores estadounidenses por parte de General Mills...



**Gran G: estrategias globales para encontrar sinergias, segmentos y socios** En su competencia en el mercado global de hoy, a General Mills le preocupa *tanto* vender sus productos y marcas en países de todo el mundo *como* obtener ideas para productos nuevos de cualquier persona, en cualquier lugar que cuente con un gran producto o tecnología. La empresa conjunta de la suiza Nestlé con Cereal Partners Worldwide le da a General Mills acceso a los consumidores europeos, latinoamericanos y asiáticos; les ofrece de todo, desde cereales hasta paletas heladas.

Gran G dirige ahora una búsqueda global de nuevas ideas, productos y tecnologías. El éxito del Yoplait (“el yogur de Francia”) ha determinado que se lleven a Estados Unidos otros productos desarrollados fuera de su territorio.

Las comidas Wanchai Ferry son una adaptación de *dumplings* (trozos de masa, a veces rellenos, cocidos en agua o sopa) congelados que desarrolló Madame Kin Wo Chong, una emprendedora de Hong Kong que inició vendiéndolos en 1977 en un carrito en el embarcadero Wanchai Ferry de su ciudad. General Mills introdujo primero Wanchai Ferry como un paquete de cena seca al que se le añadía la carne. Ahora están disponibles para dos. ¡Y sorpresa! La marca es

<sup>22</sup> University of Pennsylvania Wharton Alumni Emeritus Society, *Spring 2009 Newsletter*, p. 2.

<sup>23</sup> Stratford Sherman, “How Intel Makes Spending Pay Off”, *Fortune*, 22 de febrero de 1993, pp. 57-61.



...abrió el camino a su búsqueda mundial de nuevos productos, como los paquetes para cena Wanchai Ferry de Hong Kong.

una de las nuevas estrellas de General Mills en China, y se vende en aproximadamente 100 ciudades de ese país.<sup>24</sup>

Incluso gigantes de alimentos como General Mills enfrentan amenazas constantes de nuevos participantes. Durante tres décadas, General Mills, junto con la marca Yoplait, ha sido un jugador principal en los 3.7 mil millones de dólares de la industria del yogur de Estados Unidos.<sup>25</sup> Así, como Dannon, General Mills se sorprendió, en 2007, con la aparición del yogur Chobani Greek en el mercado norteamericano. En la sección “Temas de marketing” se describe el éxito sorprendente de Chobani cuando lanzó una categoría de producto enteramente nueva, el “yogur griego”.<sup>26</sup>

¿Tiene usted una gran idea para una tecnología o un producto nuevo que General Mills pudiera utilizar? Bajo su Worldwide Innovation Network, la empresa quiere que su idea ayude a acelerar sus esfuerzos de innovación. Para presentarla, usted puede contactar a General Mills en línea mediante un portal de internet en [www.generalmills.com/win](http://www.generalmills.com/win). Pero he aquí el detalle: la nueva tecnología o producto debe 1) tener una patente o tenerla en trámite, 2) estar totalmente desarrollado en el mercado de algún lugar del mundo y 3) ¡encajar en las líneas de producto de la Gran G!<sup>27</sup>

**Equilibrio del valor y valores en los planes estratégicos de marketing** Es probable que dos importantes tendencias influyan en el proceso estratégico de marketing en el futuro. La primera, *planificación basada en el valor*, combina las ideas de planificación de marketing y las técnicas de planificación financiera para evaluar cuánto contribuye una división o unidad de negocios estratégica (SBU, por sus siglas en inglés) al precio de las acciones de una empresa (o riqueza de los accionistas). El valor se crea cuando el rendimiento financiero de una actividad estratégica supera el costo de los recursos asignados a la actividad.

La segunda tendencia es el creciente interés en las *estrategias impulsadas por los valores*, que incorpora inquietudes por la ética, integridad, salud y seguridad de los empleados y protecciones ecológicas a los valores corporativos más comunes, como crecimiento, rentabilidad, servicio al cliente y calidad. Algunos expertos han puntualizado que aunque muchas corporaciones citan valores corporativos generales en anuncios, comunicados de prensa y boletines informativos de la empresa, todavía no han modificado sus planes estratégicos para reflejar los valores manifestados. Las empresas estadounidenses, como las de otros lugares del mundo y otros gobiernos, cada vez más reciben el llamado a ser buenos ciudadanos globales y a respaldar el desarrollo sustentable.

## FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Los lunes por la mañana, el entrenador de un equipo de fútbol, perdedor a menudo, dice algo así: “Teníamos un plan de juego excelente, pero no lo ejecutamos”.

### ¿El problema es la planificación o la implementación?

El problema de la planificación frente a la ejecución también se encuentra en el proceso estratégico de marketing: cuando un plan de marketing fracasa, una de las dificultades radica en determinar si el descalabro se debió a un plan deficiente o a una mala implementación.

<sup>24</sup> Mike Hughlett, “From Pushcart to Grocery Cart”, *Star Tribune*, 7 de febrero de 2011, pp. D1, D2.

<sup>25</sup> Mike Hughlett, “General Mills Salivating over Yoplait’s Global Potential”, *Star Tribune*, 14 de julio de 2011, pp. D1, D2; Mike Hughlett, “Yoplait Brings New Thinking to Dairy Aisle”, *Star Tribune*, 5 de diciembre de 2010, pp. D1, D4.

<sup>26</sup> “About Chobani”, <http://chobani.com/about> (descargado el 27 de abril de 2011); Stuart Elliott, “Chobani, Greek Yogurt Leader, Lets its Fans Tell the Story”, *The New York Times*, 16 de febrero de 2011 (descargado el 2 de mayo de 2011); “Drinks, Snacks, Breakfast Solutions are Top Product Launches”, *Canadian Grocer*, 30 de marzo de 2011 (descargado el 23 de abril de 2011); “Using the Online Channel for CPG Product Launch: Yoplait Greek”, <http://blog.compete.com/2010/05/03> (descargado el 2 de mayo de 2011); Jenny Liu, “CPG Product Launches in the New Digital Age”, *Google CPG Blog*, 13 de julio de 2010 (descargado el 29 de abril de 2011).

<sup>27</sup> Julie Jargon, “General Mills Tries to Convince Americans to Cook Chinese”, *The Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2007, pp. B1, B3; Matt McKinney, “General Public, Meet General Mills”, *Star Tribune*, 6 de abril de 2007, pp. D1, D; Julie Jargon, “General Mills Seeks Help from Iron Chef”, *The Wall Street Journal*, 4 de abril de 2007, p. B4; “General Mills Supports Creation of New Food Science Division at Your Encore™”, comunicado de prensa de General Mills, 10 de julio de 2007.



# Temas de marketing > > > > valor para el cliente

## Salió de la nada: ¡Chobani Greek Yogurt!

Con más de 40 mil nuevos productos de bienes empacados para el consumidor (CPG, por sus siglas en inglés) que se lanzan anualmente, ¿quién podría imaginarse que una nueva categoría de alimento saliera disparada hacia el éxito?

Pero eso fue exactamente lo que sucedió con... ¡el yogur griego! La marca dominante es Chobani Greek Yogurt, introducida en 2007 y que produce Agro Farma, relativamente desconocida. Chobani se enfoca en 1) ingredientes naturales, 2) alta calidad y 3) ¡gran sabor!

**Puntos de diferencia de Chobani** El sitio web de Chobani presenta a Mustafa Doban, su maestro fabricante de yogur, "un artesano con muchos años de experiencia en la fabricación de yogur". Añade cultivos a la leche para hacer el yogur y la distiende para obtener el cremoso Chobani Greek Yogurt.

Este proceso único de distensión le da al yogur Chobani su "estilo griego", sabor, beneficios a la salud y estos puntos clave de diferencia:

- Todo natural. Sin conservadores ni sabores artificiales.
- Leche de vacas no tratadas con hormonas del crecimiento sintéticas.
- Cinco cultivos vivos y activos.

- Fruta natural.
- El doble de proteínas que los yogures regulares.
- Una buena fuente de calcio.

**El resultado** Symphony IRI Group indica que las ventas de Chobani en 2010 fueron de 257 millones de dólares, sin contar Walmart, que no está incluida en su base de datos. Este es un aumento asombroso de 226% con respecto al año anterior.

Nada mal para una marca que empezó en 2007. Chobani insiste en el "amor Chobani" y en "nada más que lo bueno" en sus promociones sencillas con el uso de ambos medios, tradicional y social. Y su precio es de casi el doble que las marcas de yogur regular.



**¿Dónde están los competidores?** Despiitados por Chobani, los principales competidores como Dannon (con su marca Oikos) y General Mills (con su marca Yoplait) saltaron al negocio del yogur griego. Incluso Kraft Foods, que había dejado por completo el negocio del yogur, comenzó la comercialización de su nueva marca de yogur griego Athenos, a principios de 2011.

¿Cuál de estas marcas experimentará su propia tragedia griega corporativa y dejará discretamente el escenario del yogur?



El lanzamiento del nuevo Tide Pods de P&G muestra cómo se mejoraron tanto la planificación como la ejecución al involucrar a los consumidores antes en sus actividades de innovación.

Los gerentes eficientes, quienes primero rastrean el progreso de un plan difícil de implementar, identifican si entre los problemas está 1) el plan y la estrategia, 2) su puesta en práctica o 3) ambas cosas, y luego buscan corregirlos.

Por ejemplo, el éxito en los productos al consumidor de P&G combina productos innovadores fuertes (planificación y estrategia) con una excelente promoción y distribución (implementación y ejecución). Hace casi una década, P&G se dio cuenta de que incorporaba muchos de sus productos en el mercado sin estar listos, realmente un fallo en la planificación. Así que se reorganizó alrededor de una estrategia de innovación para "involucrar a algunos consumidores en el diseño del producto tan pronto como se tiene el concepto", dice A. G. Lafley, director ejecutivo de P&G.

Con un presupuesto de marketing de 150 millones de dólares, en 2010 P&G lanzó Tide Pods, una revolucionaria dosis de líquido de tres cámaras que limpia, desmancha y da brillo. P&G describe a Tide Pods como "su mayor innovación en el lavado en más de un cuarto de siglo". Al mantener su enfoque en la investigación de consumidores, P&G dice que Tide Pods produjo los niveles de satisfacción al cliente más altos que la empresa haya visto para un nuevo producto de lavado.<sup>28</sup>

En el otro extremo, la mayoría de los cientos de empresas punto.com que fracasaron a finales de 1990 tuvieron problemas tanto de planificación como de ejecución. Con frecuencia, su mala planificación fue consecuencia de concentrarse en ganar dinero, desde el inicio, por parte de los inversionistas y no en proporcionar a los consumidores un valor real. La mala ejecución de las punto.com con frecuencia provocó el derroche de grandes sumas en anuncios de televisión en el Super Bowl que intentaban promocionar sus deteriorados sitios web. Además, muchas empresas de internet no entendieron los temas de implementación clave que incluían inventarios, almacenes y distribución física.

<sup>28</sup> Jack Neff, "P&G Reinvents Laundry with \$150 Million Tide Pods Launch", *Advertising Age*, 26 de abril de 2011 (descargado el 28 de abril de 2011).

## Énfasis creciente en la implementación de marketing

En el nuevo milenio, la fase de implementación del proceso estratégico de marketing ha surgido como un factor clave del éxito al quitarles a los planificadores la responsabilidad de muchas de las actividades de planificación para trasladarlas a los gerentes de línea.

Jack Welch se convirtió en toda una leyenda porque hizo de GE una empresa eficiente y con talento para la implementación. Cuando Welch fue designado director general, en 1981, se encontró con una organización sofocada en el papeleo burocrático, batallas territoriales y toma de decisiones lenta. Además, vio que GE estaba empantanada con 25 mil gerentes y casi una docena de niveles entre él y la planta de producción.

En el proceso de “eliminación de niveles”, trató de reducir a la mitad los niveles en la empresa para acelerar la toma de decisiones y la implementación, creando así un ambiente de confianza y autonomía entre gerentes y empleados. Cuando era posible, Welch responsabilizaba a las personas que planificaban el proyecto de llevarlo a cabo. Aunque existen debates sobre algunas de sus estrategias, empresas de todo el mundo usan como punto de referencia el enfoque en la ejecución de GE.<sup>29</sup>

## Mejora de la implementación de los programas de marketing

No existe una fórmula mágica que garantice la implementación eficaz de los planes de marketing. En realidad, la respuesta parece incluir por partes iguales buenas prácticas y habilidades de administración, de las cuales se derivan algunos lineamientos para mejorar la implementación de los programas.

El valor central número 4 (PAPA) deja muy claro a los empleados de Papa John's Pizza cuáles son sus prioridades.



**Comunicar las metas y los medios para alcanzarlas** Quienes tienen que implementar los planes deben entender tanto las metas esperadas como la manera en la que han de alcanzarse. Todo el mundo en Papa John's, desde el fundador John Schnatter hasta los empleados encargados de tomar los pedidos por teléfono y el personal de mostrador, tiene muy en claro cuál es la meta de la empresa: entregar mejores pizzas con mejores ingredientes. El paquete de orientación que la empresa da a sus empleados enumera los seis “valores centrales” que se espera que los ejecutivos memoricen. Ejemplo: el valor central número 4 es People Are Priority No. 1, Always (PAPA, acrónimo en inglés de “la gente es la prioridad número 1, siempre”).<sup>30</sup>

**Tener un campeón responsable del programa, dispuesto a actuar** Los programas exitosos casi siempre cuentan con un **campeón del producto o programa** que es capaz y está dispuesto a eliminar los trámites burocráticos y a impulsar el programa. Dichas personas suelen tener la asombrosa habilidad de moverse de un lado a otro entre las preguntas de estrategia generales y los detalles específicos cuando la situación lo exige. Los campeones de programas son temerarios en extremo para superar los obstáculos organizacionales. Grace Murray Hopper, almirante de la Marina de Estados Unidos, no solo le dio al mundo el primer lenguaje de computación, sino también el famoso consejo para convertir las decisiones en actos abriéndose camino entre la burocracia de una organización: “Mejor pedir perdón que pedir permiso”.

**Premiar la implementación exitosa del programa** Cuando se premia a una persona o un equipo por alcanzar la meta de una organización, se tiene el máximo incentivo para ver que el programa se implemente con éxito porque tienen un sentido de propiedad personal e interés en dicho éxito.

**Actuar y evitar la parálisis por análisis** Los expertos en administración advierten contra la “parálisis por análisis”, que es la tendencia a analizar en forma excesiva un problema en vez de actuar. Para superar este escollo requieren una “tendencia a la acción” y recomiendan el método de “hacerlo, arreglarlo, probarlo”.<sup>31</sup> Conclusión: los perfeccionistas terminan al último, de modo que llegar a 90% de perfección y dejar que el mercado contribuya a la afinación es lo más sensato en la implementación.

<sup>29</sup> Anne Fisher, “America’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 19 de marzo de 2007, pp. 88-94.

<sup>30</sup> Daniel Roth, “This Ain’t no Pizza Party”, *Fortune*, 9 de noviembre de 1998, pp. 158-164.

<sup>31</sup> Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies* (Nueva York: Harper & Row, 1982).



Las comunicaciones abiertas en Skunk Works de Lockheed Martin producen aviones de última generación como este F-35 Lightning II.

OA4

Skunk Works de Lockheed Martin obtuvo su nombre de la tira cómica *L'il Abner* y su legendario prestigio de hacer hincapié en el trabajo en equipo, cuyo propósito es lograr hazañas técnicas sobrehumanas con un presupuesto bajo y dentro de plazos ridículamente cortos. Durante los 35 años de liderazgo de Kelly Johnson, Skunk Works produjo una serie de aviones de talla mundial, desde el más rápido del mundo (el SR-71 Blackbird) hasta el aeroplano menos rastreable del país (el avión de combate F-117 Stealth) y el avión de combate en proceso (el F-35 Lightning II en la foto). Dos de los principios de Kelly Johnson son: 1) tomar decisiones con prontitud y 2) evitar la parálisis por análisis. De hecho, una auditoría de la Fuerza Aérea de Estados Unidos mostró que la planta Skunk Works de Johnson podía realizar con toda puntualidad un programa con 126 personas, mientras que un competidor, en un programa comparable, se retrasaba con 3 750 personas.<sup>32</sup>

### Fomentar la comunicación abierta para que afloren los problemas

A menudo, el éxito radica en fomentar un ambiente de trabajo bastante abierto para que los empleados se muestren dispuestos a hablar cuando advierten algún problema sin temor a recriminaciones. La atención se centra en tratar de solucionar el problema como un grupo, en lugar de buscar culpables. Las soluciones se le piden a cualquiera que tenga una idea creativa sin importar la posición o rango dentro de la organización, desde el conserje hasta el presidente.

Aquí se aplican dos axiomas más de Kelly Johnson, de Skunk Works de Lockheed Martin: 1) cuando existe algún problema hay que hacerlo aflorar de inmediato y 2) pedir ayuda; los problemas no deben callarse. Este último punto es importante aunque signifique obtener ideas de los competidores, pero

con mayor frecuencia significa rastrear en la propia empresa y en los subcontratistas clave para encontrar a las personas talentosas con soluciones que den su opinión.

**Programar tareas, responsabilidades y plazos de entrega precisos** La implementación exitosa requiere que la gente conozca las tareas de las cuales es responsable y los plazos establecidos para que las lleve a cabo. Para implementar las miles de tareas que exige el diseño de un nuevo avión, Lockheed Martin acostumbra realizar reuniones de programa semanales. El resultado de cada una de estas es una **lista de acciones** que tiene cuatro columnas: 1) la tarea, 2) el nombre de la persona responsable de realizar dicha tarea, 3) la fecha en la que habrá de terminarse la tarea y 4) lo que ha de entregarse. A las pocas horas de terminar la reunión del programa, la lista de acciones se distribuye entre los asistentes. Esta sirve entonces como el primer punto de la agenda de la siguiente reunión. Las minutas de las reuniones se consideran secundarias y cosa del pasado. Las listas de acciones miran hacia el futuro, aclaran los objetivos y ejercen mucha presión en la gente para realizar las tareas designadas dentro del plazo previsto.

Los *calendarios de programa* formales, que muestran las relaciones a través del tiempo de las diversas tareas del programa, se relacionan con las listas de acciones. La calendarización de un programa de acciones implica: 1) identificar las tareas principales, 2) determinar el tiempo requerido para realizar cada una de ellas, 3) organizar las actividades para entregar el trabajo dentro del plazo previsto y 4) asignar las responsabilidades para llevar a cabo cada tarea.

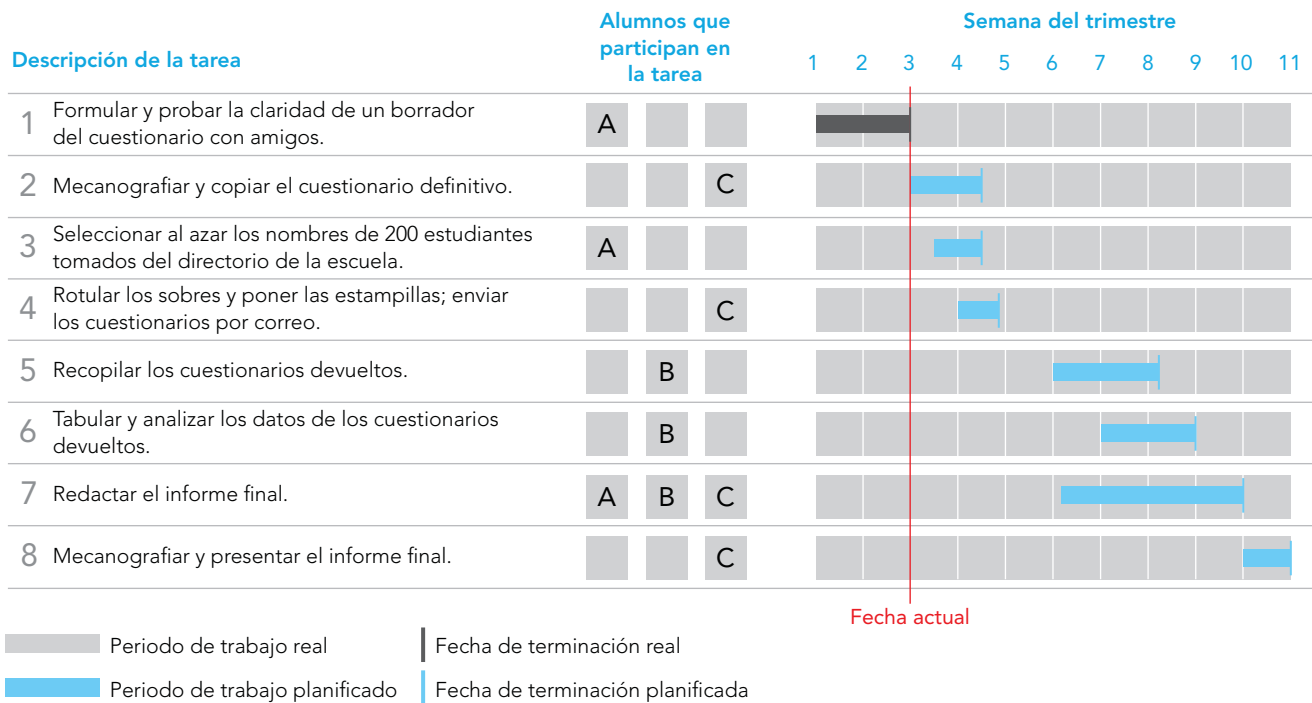
Supongamos, por ejemplo, que a usted y a dos amigos les solicitan elaborar un proyecto para el periodo escolar en curso con respecto al problema “¿Cómo puede aumentar la universidad la asistencia a sus conciertos de artes interpretativas?” Además, suponga que el instructor limita el proyecto de las siguientes maneras:

1. El proyecto debe abarcar una encuesta por correo de las actitudes de una muestra de estudiantes.
2. El documento final y los resultados de la encuesta deben entregarse al final del trimestre de 11 semanas.

Para empezar su encomienda, necesita identificar todas las tareas del proyecto y luego calcular el tiempo en el que razonablemente puede asignarlas. Se necesitan 11 semanas para

<sup>32</sup>Tom Peters, “Winners do Hundreds of Percent over Norm”, *Star Tribune*, 8 de enero de 1985, p. 5B; Rich y Janos, *Skunk Works*, pp. 51-53.





**FIGURA 22-7**

Esta gráfica de Gantt para programar el proyecto escolar trimestral distingue las tareas que *deben* realizarse en forma secuencial y las que *pueden* hacerse de manera concurrente.

concluirlo, pero para ello su equipo debe trabajar en diferentes partes del proyecto al mismo tiempo, y algunas de las actividades deben ser muy independientes para traslaparlas.

Esto requiere especialización y cooperación. Suponga que de ustedes tres (A, B y C), solo el estudiante C sabe escribir a máquina. Entonces, usted (el estudiante A) podría asumir la tarea de formular el cuestionario y seleccionar las muestras, mientras el estudiante B podría tabular los datos. También debe decidir qué actividades pueden realizarse de manera simultánea para ahorrar tiempo.

La calendarización de las actividades de producción y marketing, desde un proyecto escolar hasta la presentación de un nuevo producto o el lanzamiento de un transbordador espacial, puede llevarse a cabo de manera eficiente con las gráficas de Gantt, las cuales se denominan así por su creador. Una *gráfica de Gantt* es una representación gráfica de un calendario de programación. En la [figura 22-7](#) se muestra una variación de una de estas gráficas empleada para programar el proyecto de clase, que demuestra cómo el trabajo simultáneo en varias tareas permite a los estudiantes terminar el proyecto a tiempo. La clave de todas las técnicas de calendarización es distinguir las tareas que *tienen* que hacerse en secuencia de aquellas que *pueden* realizarse en forma simultánea. Los programas de *software*, como Microsoft Project, simplifican la tarea de crear un calendario o gráfica de Gantt.

## repaso de conceptos

6. ¿Cuál es el significado e importancia de un campeón de programa?
7. Mencione uno o dos ejemplos de lecciones de Skunk Work de Lockheed Martin que se aplican a los programas de marketing de ejecución.
8. Explique la diferencia entre tareas secuenciales y simultáneas en una gráfica de Gantt.

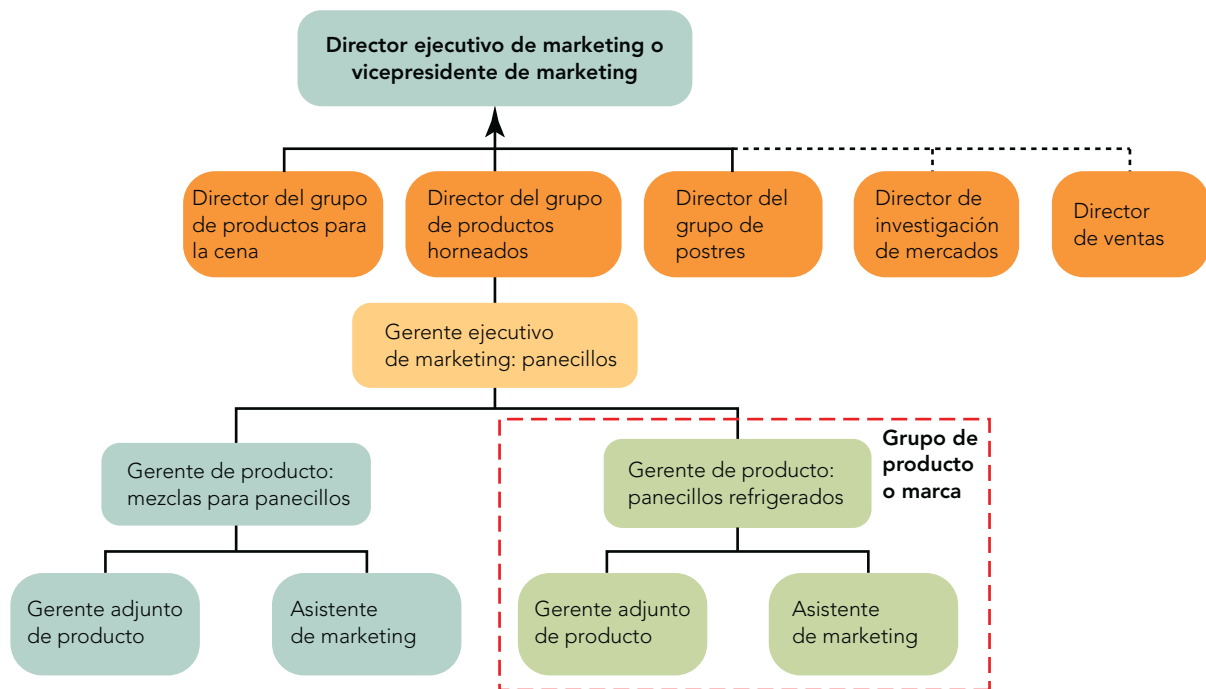
OA5

## Organización para el marketing

Se necesita una organización de marketing para implementar los planes de marketing de una empresa. Los problemas básicos en las organizaciones de marketing actuales incluyen comprender: 1) el papel en evolución del director de marketing, 2) cómo se interrelacionan las posiciones de línea y las de asesoría, así como los agrupamientos divisionales para formar una organización cohesiva de marketing y 3) la función del gerente de marketing o producto.

**Papel en evolución del director de marketing** Al ejecutivo sénior responsable de las actividades de marketing de la empresa que se muestran en la [figura 22-8](#) cada vez más se





**FIGURA 22-8**

Esta organización de una unidad de negocios de una empresa típica de productos empacados de consumo muestra dos grupos de productos o marcas: mezclas para galletas y panecillos refrigerados.

le da el título de director ejecutivo de marketing (CMO, por sus siglas en inglés), en lugar de vicepresidente de marketing. Esto refleja la expansión del papel del CMO como la “voz del consumidor” dentro de la empresa. Así, hoy en día es esencial que los CMO entiendan 1) las características cambiantes de los segmentos de consumidores mundiales a los que se atiende y 2) cómo comercializar a consumidores que cada vez combinan más la investigación en línea con las compras fuera de línea en una tienda local y viceversa.<sup>33</sup> Junto con esta ampliación de responsabilidades, viene la mayor rotación entre los CMO. Una muestra reciente de 100 empresas grandes reveló que el CMO promedio permanece en su puesto menos de dos años.<sup>34</sup>

### Personal de línea frente a empleados de asesoría y agrupamientos divisionales

Aunque se ha simplificado, en la figura 22-8 se muestra la organización de una unidad de negocios típica en una empresa de bienes empacados para el consumidor, como P&G, Kraft o General Mills. Esta unidad de negocios consta de los grupos productos para la cena, productos horneados y postres. Resalta la distinción entre las posiciones de línea y asesoría en marketing. El personal en **posiciones de línea**, como el gerente ejecutivo de marketing de panecillos, tiene la autoridad y la responsabilidad para dar órdenes a sus subordinados, como los dos gerentes de producto que se muestran en la figura 22-8. En este organigrama, las posiciones de línea se conectan mediante líneas continuas. Las personas en **posiciones de asesoría** (que se muestran con líneas discontinuas) tienen la autoridad y responsabilidad para asesorar al personal en posiciones de línea, pero no pueden darles órdenes directas.

La mayoría de las organizaciones de marketing usan agrupamientos divisionales, como línea de productos, funcionales, geográficos y basados en el mercado, para ejecutar los planes y cumplir con los objetivos organizacionales. Tres de estos aparecen de una forma u otra en el organigrama de la figura 22-8. En la parte superior de este se muestra la organización por **agrupamientos de línea de productos**, en los cuales una unidad es responsable de ofertas de productos específicos, como los productos para la cena o los horneados.

En niveles superiores a los que se muestran en la figura 22-8, las empresas de productos de abarrotes se organizan por **agrupamientos funcionales**, como fabricación, marketing y finanzas, que son las diferentes actividades de negocios dentro de una empresa.

La mayor parte de las empresas de abarrotes utilizan los **agrupamientos geográficos** donde los territorios de ventas se subdividen de acuerdo con la ubicación geográfica. Cada director de ventas tiene varios gerentes de ventas regionales que están supeditados a sus órde-

<sup>33</sup> David Court, “The Downturn’s New Rules for Marketers”, *The McKinsey Quarterly*, diciembre de 2008; David Court, “The Evolving Role of the CMO”, *The McKinsey Quarterly*, agosto de 2007.

<sup>34</sup> Alexander Krasnikov y Satish Jayachandran, “The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance”, *Journal of Marketing*, julio de 2008, pp 1-11.

nes; por ejemplo, de las zonas oeste, sur, etc. Estos, a su vez, tienen gerentes de distrito subordinados y los representantes de ventas de campo se encuentran en el nivel más bajo.

Un cuarto método de organización de una empresa es por **agrupamientos basados en el mercado**, los cuales utilizan segmentos específicos de clientes, como los de banca, atención a la salud o fabricación. Cuando este método de organización se combina con los agrupamientos por productos, el resultado es una *organización en matriz*.

Una posición más o menos nueva en las empresas de productos de consumo es el *gerente de categoría* (el gerente ejecutivo de marketing en la figura 22-8). Los gerentes de categoría tienen responsabilidad por las pérdidas y ganancias de una línea completa de productos; por ejemplo, todas las marcas de panecillos. Intentan reducir la posibilidad de que las medidas adoptadas para una marca afecten a otra de la misma categoría. P&G tiene gerentes de categoría para organizarse por “unidades de negocios globales”, como de productos para bebés y de belleza. Cuando traspasan las fronteras nacionales, estas unidades de negocios globales estandarizan la fijación de precios, marketing y distribución en todo el mundo.

**Función del gerente de marca** La persona clave en el grupo de producto o marca es el gerente que lo encabeza. Como se mencionó en el capítulo 10, a esta persona se le llama con frecuencia *gerente de producto* o *gerente de marca*. Esta persona y los asistentes en el *grupo de producto* o *grupo de marca* son los componentes básicos del departamento de marketing de la mayoría de las productoras de bienes de consumo o comerciales (aparecen con la línea roja de la figura 22-8). Un gerente de producto debe planificar, ejecutar y controlar los planes anuales y de largo plazo de los productos de los que es responsable.

El sistema de gerentes de marca tiene ventajas y riesgos. Por el lado positivo, los gerentes de producto se convierten en fuertes defensores de los productos asignados y reducen los trámites burocráticos para trabajar con personal en varias funciones tanto dentro como fuera de la organización; asimismo, asumen la responsabilidad por las pérdidas y ganancias en el desempeño de la línea de productos. Por el lado negativo, aun cuando los gerentes de marca tienen responsabilidades importantes, también tienen poca autoridad directa, por lo que deben emplear la persuasión en lugar de las órdenes directas.

## FASE DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO DE MARKETING

OA6

Para cubrir la evaluación, en la fase final del proceso estratégico de marketing pueden describirse 1) los elementos del proceso de evaluación del marketing, 2) las funciones del ROI de marketing, de las medidas y de los tableros de control de marketing en la evaluación y 3) cómo General Mills usa medidas y tableros de control de marketing.

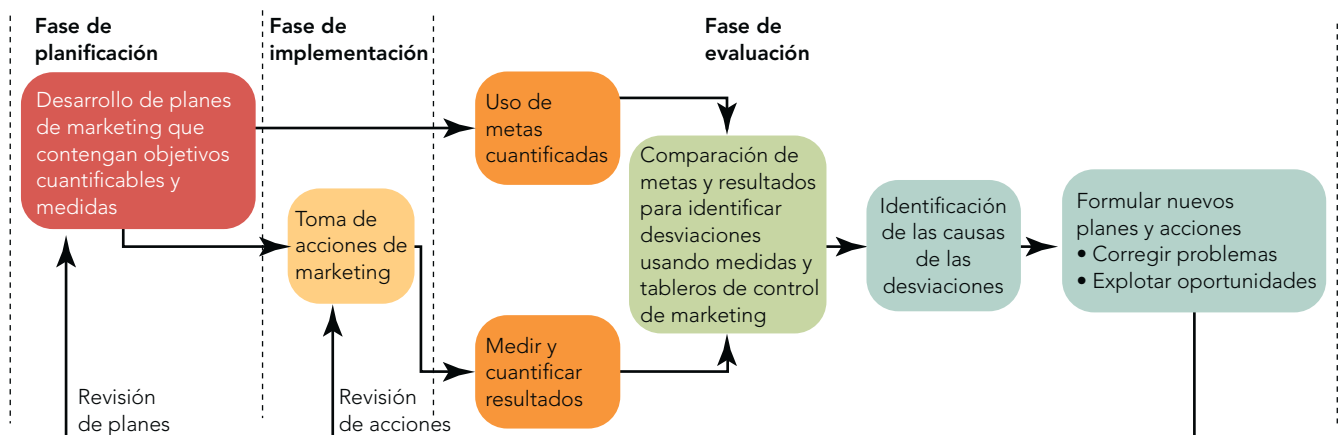
**FIGURA 22-9**

La fase de evaluación del proceso estratégico de marketing enlaza los resultados y las acciones con las metas, a menudo utilizando las medidas y los tableros de investigación de mercado.

### Proceso de evaluación de marketing

La esencia de la evaluación de marketing consiste en 1) comparar los resultados con los objetivos planificados para identificar las desviaciones y, luego, 2) tomar las medidas correctivas.

**Identificación de las desviaciones de los objetivos** En la figura 22-9 se muestra que los planes de marketing trazados en la fase de planificación tienen tanto objetivos cuantificables como una métrica de marketing específica que se usa para medir si estos se lograron.



Las medidas correctivas de marketing se toman en la fase de ejecución para intentar lograr el conjunto de objetivos de la fase de planificación. En la figura 22-9, la fase de evaluación muestra que los resultados cuantitativos en medidas de marketing y, por cuestiones de velocidad y eficiencia, los resultados se comparan con los objetivos, mismos que, con frecuencia, se exponen a los gerentes de marketing en tableros de control de marketing para permitirles tomar acciones oportunas.

**Acciones en las desviaciones de objetivos** Un gerente de marketing interpreta la información del tablero de control de marketing con la *administración por excepción*, lo que significa identificar los resultados que se desvían de los planes para diagnosticar sus causas y tomar nuevas acciones. El gerente de marketing busca dos tipos de desviaciones, cada una de las cuales desencadena un tipo de acción diferente:

- *Los resultados reales están por debajo de los objetivos.* Esto requiere una acción correctiva. Golpeada gravemente durante años en el mercado de pastas de dientes, en Estados Unidos por Crest de P&G, Colgate usó nueva tecnología en sus laboratorios para introducir su pasta de dientes Total, el primer “farmacéutico oral” aprobado por la Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos). Total no solo limpia los dientes, sino que su característica contra gérmenes también ayuda a curar la gingivitis, una enfermedad que produce sangrado en las encías. Colgate comercializó esta característica de forma agresiva, lo que le permitió a Total convertirse en el número 1 en el mercado de pastas de dientes en Estados Unidos.<sup>35</sup>
- *Los resultados reales están por encima de los objetivos.* El marketing debe actuar de forma rápida para identificar las razones y explotar las oportunidades imprevistas. En caso de recesión, la mayoría de las empresas se aprietan el cinturón y ven caer sus ingresos por ventas. ¡No McDonald’s! Esta empresa comercializó de forma agresiva su Dollar Menu junto con sus extravagantes cafés McCafé, licuados de fruta de alto margen, burritos, avena y Wi-Fi gratis, y vio aparecer dos millones más de consumidores al día. Próximamente: una renovación de sus tiendas con un costo de mil millones de dólares.<sup>36</sup>



¿Cuál recesión?  
McDonald's introduce nuevas bebidas rápidamente para llegar a los consumidores en apuros.

## La evaluación implica el ROI, las métricas y los tableros de control

En la década pasada, la medición del desempeño de las actividades de marketing se volvió muy importante para muchas organizaciones. Esto se resume en cierta forma con la pregunta: “¿qué medida puedo utilizar para determinar si el marketing de mi empresa es eficaz?”.

No existe una medida única. En finanzas, los ingresos sobre la inversión (ISI o ROI, por sus siglas en inglés) se refieren a la inversión total realizada y a los rendimientos totales que esta generó. El concepto se ha ampliado para intentar medir la eficacia de los gastos de marketing con el **ROI de marketing**, que es la aplicación de las tecnologías modernas de medición para comprender, cuantificar y optimizar los gastos de marketing.<sup>37</sup>

En la fase de evaluación del proceso de marketing estratégico se intenta mejorar el ROI de marketing mediante el uso eficiente de medidas y tableros de control de marketing:

**Métrica de marketing.** De acuerdo con el objetivo específico que se persiga, se elige una o varias medidas de marketing, como puede ser la participación de mercado, el costo por “pista”, la tasa de retención, el costo por cada vez que se oprime una tecla, las ventas por metro cuadrado y así en lo sucesivo.<sup>38</sup> Este es el paso 2 (fijación de objetivos de mercados y productos) de la fase de planificación de la figura 22-2.

<sup>35</sup> Nelson D. Schwartz, “Colgate Cleans up”, *Fortune*, 16 de abril de 2001, pp. 179-180.

<sup>36</sup> Bruce Horowitz, “McChanges”, *USA Today*, 9 de mayo de 2011, pp. 1A, 2A; Annie Gasparro y Tess Stynes, “McDonald’s Profit Edges Up”, *The Wall Street Journal*, 25 de enero de 2011, p. B4; Julie Jargon, “On McDonald’s Menu: Variety, Caution”, *The Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2010, pp. A11, A14.

<sup>37</sup> James D. Lenskold, *Marketing ROI* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).

<sup>38</sup> Michael Krauss, “Balance Attention to Metrics with Intuition”, *Marketing News*, 1 de junio de 2007, pp. 6-8; John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Singapur: John Wiley & Sons, 2007); Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer y David J. Reibstein, *Marketing Metrics* (Upper Saddle River, NH: Wharton School Publishing, 2006).

- *Tableros de control de marketing.* Si se cuenta con los recursos financieros y la tecnología necesaria, se hace un despliegue de mediciones de marketing, cada hora o cada día, en la computadora del gerente. Con los datos del escáner “sindicado” de hoy, los clics en los sitios web y el rastreo de la cantidad de personas que ven la televisión, el gerente típico se enfrenta a una sobrecarga de información. De esta manera, los tableros eficaces de control de marketing destacan los resultados reales que varían mucho de los planes. Esto alerta al gerente respecto de los problemas potenciales.<sup>39</sup>

Estas excepciones notables, o desviaciones de lo planificado en la figura 22-2 atraen de inmediato la atención del gerente de marketing. Entonces, este intenta mejorar su ROI de marketing.

## Evaluación con métricas de marketing y tableros de control de marketing en General Mills

Supongamos que estamos a mediados de enero y usted forma parte del equipo de Warm Delights de Vivian Callaway en General Mills. Su equipo usa la información y medidas de marketing que se muestran en el tablero de control de marketing de la figura 22-10. Con este podemos resumir el paso de la evaluación del proceso estratégico de marketing y el formato de tres pasos reto-descubrimientos-acciones que se usa en la sección “Uso de los tableros de control de marketing” del libro.

**El reto de la distribución de Warm Delights Minis** Se le pidió que analice el canal de estrategia de distribución del producto Warm Delights Minis. Este ejemplo hipotético se basa en el tipo de datos de escaneo que usa General Mills, pero se modificaron los detalles para simplificar los datos y los análisis.

El tablero de control de marketing de la figura 22-10 se enfoca en la distribución de seis sabores ya existentes de Warm Delights Minis y el impacto de añadir dos nuevos sabores que se introdujeron en el otoño: pastel de limón (Lemon Swirl) y pastel de canela (Cinnamon Swirl).<sup>40</sup> Como con todos los nuevos productos de abarrotes, el reto es ganar distribución en los estantes de los minoristas. Así que las medidas de marketing de la figura 22-10 se enfocan en la distribución de Warm Delights Minis en los cinco canales principales de distribución que usa General Mills. Estos cinco canales y sus nombres abreviados en la figura 22-10 son:

- Tiendas de abarrotes/supermercados (abarrotes).
- Supermercados (supermercados).
- Almacén/tiendas por membresía (almacén).
- Tiendas de conveniencia (conveniencia).
- Farmacias (medicina).

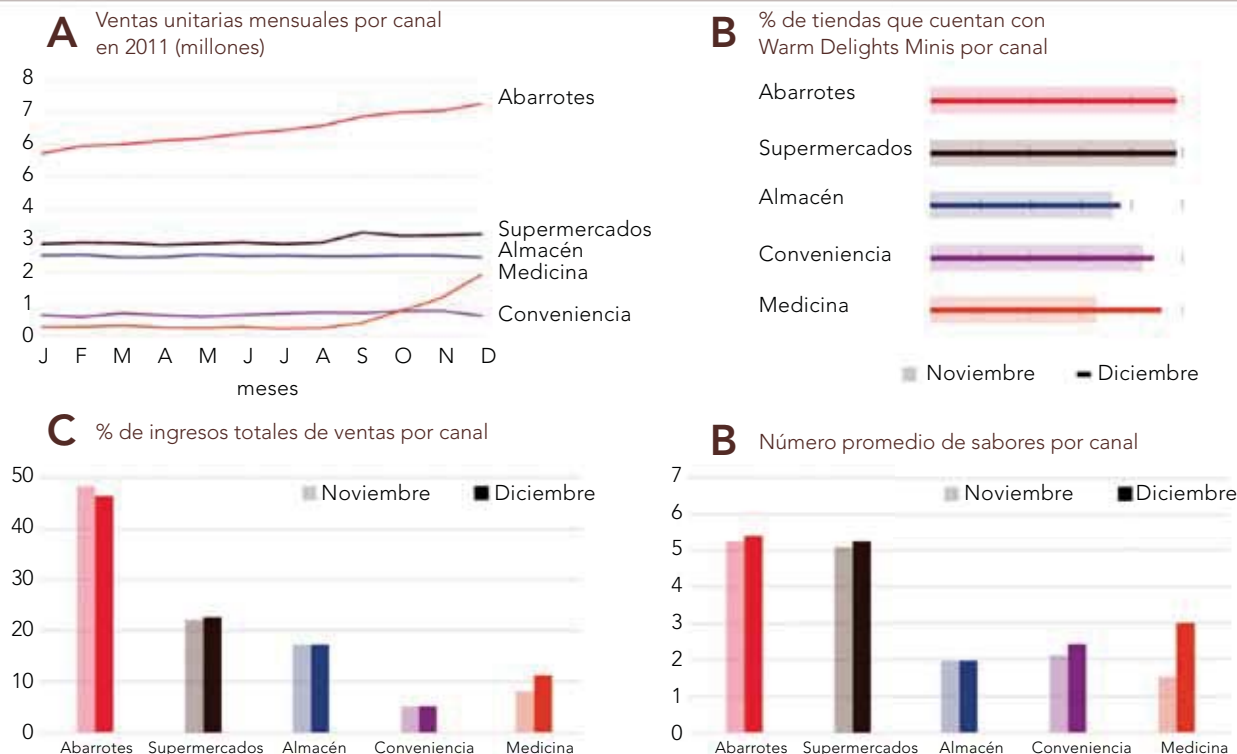
**Descubrimientos para Warm Delights Minis** El tablero de control de marketing de la figura 22-10 que describe el desempeño de Warm Delights Minis, en 2011, se divide en cuatro gráficas, cada una con diferentes medidas de marketing:

- *Gráfica A: ventas unitarias mensuales por canal en 2011 (millones).* Esta muestra que los ingresos por ventas en almacenes y tiendas de conveniencia no tienen cambios o van a la baja, mientras que aquellos para supermercados y tiendas de abarrotes van ligeramente a la alza. El canal de abarrotes es el más importante. Pero la noticia realmente alentadora es el salto en las ventas en el canal de farmacia de septiembre a diciembre.
- *Gráfica B: porcentaje de tiendas que cuentan con Warm Delights Minis por canal.* La gráfica de barra horizontal —una barra estrecha de diciembre dentro de una barra más ancha de noviembre— explica gran parte del incremento principal en ventas unitarias de farmacia de septiembre a diciembre que se ven en la gráfica A. La gráfica B muestra que, de noviembre a diciembre, el porcentaje de farmacias con Warm Delights Minis pasó de 64% a casi 91 por ciento.
- *Gráfica C: porcentaje de ingresos totales de ventas por canal.* Las barras mensuales dan un total de 100%. Aunque la gráfica muestra la importancia del canal de abarrotes, también permite ver el aumento en el ingreso por ventas mensuales en el canal de medicina.

<sup>39</sup> Malcolm Craig, *Thinking Visually: Business Applications of 14 Core Diagrams* (Nueva York y Londres: Continuum, 2000).

<sup>40</sup> El ejemplo ilustrativo del uso del tablero de control de marketing en General Mills lo desarrollaron David Ford y Vivian Milroy Callaway.





Fuente: Nelson Ng, Asesor de visualización de datos, Dundas Data Visualization Inc.

**FIGURA 22-10**

Como miembro del equipo de Warm Delights en General Mills, este es el tablero de control de marketing que puede usar para actualizar la estrategia de canales de distribución para la línea recientemente introducida de Warm Delights Minis.

- **Gráfica D: número promedio de sabores por canal.** Esta dibuja el panorama con mayor claridad. Una razón importante para el aumento en las ventas unitarias y en dólares del canal de medicina se debe al incremento en el número promedio de sabores que tuvo una farmacia de 1.4 a 3.0 de noviembre a diciembre.

**Acciones para Warm Delights Minis** Un análisis más a fondo del tablero de control de marketing que muestra las ventas por canal de los sabores individuales de Warm Delights Minis revela que el salto en ventas en el canal de medicina se debe a que 1) una cadena principal (como Walgreens) añadió la línea y 2) las farmacias aceptaron los sabores nuevos, lo que hizo que muchos consumidores se dieran cuenta de que estas vendían activamente muchas líneas de alimentos.

Su investigación revela una situación diferente para los cuatro canales restantes. Los cambios menores que hay en las ventas se deben a que los dos nuevos sabores simplemente reemplazaron a otros más antiguos y de poco movimiento.

Los postres calientes por lo general experimentan un aumento en la demanda estacional invernal. Así que, debido a que las ventas y la distribución crecen, usted decide invertir en la marca y programar publicidad adicional en televisión nacional, a finales de enero y durante todo el mes de febrero, para explotar tanto la demanda estacional como las tendencias recientes en ventas. Al ver el salto en las ventas, a partir de la adición de la cadena de farmacias principales, investiga formas de atraer a otras cadenas potenciales en los cinco canales principales que usa Warm Delights Minis.

## repaso de conceptos

9. ¿Cuáles son los cuatro agrupamientos que se utilizan en una organización de marketing típica?
10. ¿De qué manera las medidas de marketing vinculan el elemento de fijación de objetivos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing con la fase de evaluación?

## REPASO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

**OA1** *Explique la manera en la que los gerentes de marketing asignan sus limitados recursos.*

Los gerentes de marketing usan el proceso estratégico y la información de marketing, tales como planes de marketing, reportes de ventas y memorandos de acción, para asignar sus recursos escasos de la manera más eficaz posible a fin de explotar las ventajas competitivas de sus productos. Los profesionales de marketing utilizan técnicas como las funciones de respuesta de ventas o el análisis de la participación de mercado (punto de participación) para ayudarles a evaluar cuál será la respuesta del mercado a los esfuerzos adicionales de marketing.

**OA2** *Describa dos marcos de referencia para la planificación de marketing: las estrategias genéricas de negocios de Porter y el análisis de sinergias.*

Porter identifica cuatro estrategias de negocios genéricas que las empresas pueden adoptar: una estrategia de liderazgo en costos, que se centra en reducir los gastos para bajar los precios de los productos, al mismo tiempo que se dirige a muchos segmentos del mercado; una estrategia de diferenciación, que requiere que los productos tengan puntos importantes de diferenciación a fin de cobrar un precio superior, al mismo tiempo que se dirige a muchos segmentos del mercado; una estrategia enfocada en el costo, que implica controlar los costos para reducir los precios de los productos, dirigiéndose a pocos segmentos del mercado; y una estrategia de enfoque de diferenciación, que exige que los productos tengan importantes puntos de diferenciación para llegar solo a uno o a pocos segmentos del mercado.

El marco de referencias del análisis de sinergias se centra en dos tipos de ellas: sinergias de marketing (eficiencias), las cuales corren de manera horizontal sobre la fila de productos diversos que la empresa ofrece a un solo segmento del mercado; y las sinergias de investigación y desarrollo-manufactura (eficiencias), las cuales corren en forma vertical por una columna de los diversos segmentos del mercado objetivo para un producto o una clase de productos determinados. Esto resulta en cinco combinaciones alternas: concentración mercado-producto, especialización de mercado, especialización de producto, especialización selectiva y cobertura total.

**OA3** *Explique qué hace que un plan de marketing sea eficaz.*

Un plan de marketing eficaz tiene metas medibles, alcanzables; utiliza hechos y supuestos válidos; es sencillo, claro y específico; es completo y viable; y es controlable y flexible.

**OA4** *Utilice una gráfica de Gantt para programar una serie de tareas.*

La implementación exitosa de un plan de marketing requiere que la gente conozca las tareas, responsabilidades y fechas límite necesarias para terminarlas. Una vez que se genera la información para estas tres áreas, es posible desarrollar un programa. Este se representa mediante la gráfica de Gantt. La clave para esta técnica es identificar las tareas que deben realizarse en forma secuencial y separarlas de las que han de llevarse a cabo en forma concurrente.

**OA5** *Describa las opciones para organizar un departamento de marketing y la función de un gerente de producto.*

En primer lugar, los departamentos de marketing deben distinguir entre las posiciones de línea, es decir, los individuos que tienen la autoridad y la responsabilidad de darles órdenes; y el *staff*, el personal que da asesoría, pero que no ordena en forma directa a las personas.

Segundo, las organizaciones de marketing utilizan una de cuatro opciones de agrupamiento divisional para poner en práctica sus planes: agrupamientos por línea de producto, responsables de ofertas específicas de productos; agrupamientos funcionales, que representan los distintos departamentos y actividades de negocios dentro de una empresa; agrupamientos geográficos, donde los territorios de ventas se subdividen en forma geográfica; y agrupamientos basados en el mercado, que utilizan segmentos específicos de clientes.

Los gerentes de marca interactúan con muchas personas y grupos tanto dentro como fuera de la empresa para coordinar la planificación, implementación y evaluación del plan de marketing y su presupuesto, por año y a largo plazo, para los productos de los cuales son responsables.

**OA6** *Explique de qué manera el ROI, las mediciones y los tableros de control de marketing se relacionan para evaluar los programas de marketing.*

La fase de evaluación del proceso de marketing estratégico implica medir los resultados de las acciones a partir de la fase de implementación y compararlos con las metas que se establecieron en la fase de planificación. Entonces, el gerente de marketing toma medidas para corregir las desviaciones negativas del plan y explotar las positivas. Hoy, los gerentes quieren una respuesta a la pregunta: “¿Mis actividades de marketing son eficaces?”. Una respuesta está en el uso del ROI de marketing, que consiste en la aplicación de tecnologías modernas de medición para entender, cuantificar y optimizar los gastos de marketing. Al identificar un objetivo de marketing con una medición definida con cuidado y al rastrearla en un tablero de control, quizá mejore el ROI de marketing.

## TÉRMINOS IMPORTANTES

**agrupamientos basados en el mercado** p. 614

**agrupamientos de línea de productos** p. 613

**agrupamientos funcionales** p. 613

**agrupamientos geográficos** p. 613

**análisis de sinergias** p. 604

**campeón del producto o programa** p. 610

**estrategia centrada en la diferenciación** p. 604

**estrategia centrada en los costos** p. 604

**estrategia de diferenciación** p. 603

**estrategia de liderazgo en costos** p. 603

**estrategia genérica de negocios** p. 602

**función de respuesta de ventas** p. 598

**lista de acciones** p. 611

**posiciones de asesoría** p. 613

**posiciones de línea** p. 613

**puntos de participación** p. 599

**ROI de marketing** p. 615

## APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE MARKETING

- 1 Suponga que una empresa se enfrenta a una función de respuesta de ventas con forma de S. ¿Qué ocurre con la relación de ingresos incrementales por ventas a esfuerzo incremental de marketing en a) la parte inferior, b) la central y c) la superior de esta curva?
- 2 ¿Qué ocurre con la relación de ingresos incrementales por ventas a esfuerzo incremental de marketing cuando la función de respuesta de ventas es una línea recta con una inclinación ascendente?
- 3 Suponga que General Mills tiene que decidir cómo invertir millones de dólares para tratar de ampliar sus negocios de postres y yogures. Para asignar este dinero entre las dos líneas de negocios, ¿con qué información le gustaría contar a General Mills?
- 4 Suponga que la empresa de podadoras de césped Great States tiene la situación de concentración mercado-producto que se muestra en la figura 22-5A. ¿Cuáles son las sinergias y posibles problemas de seguir las estrategias de expansión de a) especialización del mercado y b) especialización del producto?
- 5 El primer restaurante de Domino's Pizza se estableció cerca de un campus universitario. ¿Qué problemas de implementación son a) parecidos y b) diferentes en los restaurantes cercanos a un campus universitario o a una base militar?
- 6 Un tema común entre los gerentes que triunfan reiteradamente en la implementación de programas es fomentar la comunicación abierta. ¿Por qué esto es tan importante?
- 7 Partes de las tareas 5 y 6 de la figura 22-7 se realizan tanto en secuencia como de manera simultánea. ¿Cómo es posible? ¿Cómo contribuye esto a que los estudiantes entreguen el documento final del semestre en la fecha prevista?
- 8 En el organigrama de la empresa de bienes empacados para el consumidor de la figura 22-8, ¿dónde se presentan los agrupamientos de línea de producto, funcionales y geográficos?
- 9 ¿Por qué son importantes las metas cuantificadas en la fase de planificación del proceso estratégico de marketing para la fase de evaluación?

### Creación de su plan de marketing

Haga las siguientes actividades para completar su plan de marketing:

- 1 Trace un organigrama sencillo de su organización.
- 2 Desarrolle una gráfica de Gantt para programar las actividades clave a fin de poner en práctica su plan de marketing.
- 3 En términos de la evaluación, enumere a) los cuatro o cinco factores críticos (tales como ingresos, número de clientes, costos

variables) y b) con qué frecuencia (cada mes, cada trimestre) los supervisará usted para determinar si se necesitan acciones especiales para explotar oportunidades o corregir desviaciones.

- 4 Lea "Creación de un plan de marketing eficaz" en el "Apéndice A". Luego escriba un resumen ejecutivo de 600 palabras para su plan de marketing en el que utilice los encabezados numerados que se muestran en dicho apartado.

### Caso en video 22 Los Warm Delights de General Mills: ¡deliciosos y pegajosos!\*

#### QR 22-5 Warm Delights Video Case



Vivian Callaway, vicepresidenta del Centro para Aprendizaje y Experimentación de General Mills, repite la historia de los "deliciosos y pegajosos" Warm Delights. La resume así: "Cuando quieres algo que sea de veras innovador, tienes que echarle un vistazo a las reglas que has estado asumiendo en tu categoría y ¡romperlas todas!".

Cuando un negocio nuevo crea un avance espectacular, parece fácil y obvio para un observador. Los creadores de los Warm Delights de Betty Crocker subrayan que si las decisiones de marketing se hubieran basado en las tradiciones y en la historia de la categoría de pasteles, se hubiera obtenido un negocio más pequeño, en pie de lucha.

El equipo escogió desafiar las suposiciones y expectativas de la experiencia acumulada en el negocio de la categoría de los pasteles. Tomó riesgos personales y de negocios, y Warm Delights es un éxito creciente.

### FASE DE PLANIFICACIÓN: INNOVACIÓN, PERO UN MERCADO QUE SE ENCOGE

"En la tradicional tienda de abarrotes, el pasillo de mezclas para pastel es un lugar tranquilo", dice Callaway. En los estantes hay sabores, tipos y marcas. Los precios son bajos, pero hay poco tránsito de clientes. Los pasteles siguen siendo una tradición para cumpleaños y ocasiones sociales. Pero la demanda del consumidor va a la baja. La proporción de hogares estadounidenses que compró al menos una mezcla para hornear en 2000 fue de 80%. Cuatro años después era de 77%, una significativa reducción.

En la actualidad, es común que en Estados Unidos se promueva un precio de 89 centavos de dólar para hacer un pastel de nueve por 12 pulgadas. Existen muchas opciones, pero poca diferenciación, ventas que caen en forma gradual y precios uniformes bajos; todo esto es el sello de una categoría madura. Pero no es que a los consumidores les disgusten los pasteles. En contraste, las golosinas están aumentando en número. Los precios más altos del helado (medio litro por tres dólares) y el chocolate (una barra por tres dólares) no están haciendo más lentas las compras de los consumidores.

\*Warm Delights: David Ford preparó este caso de video con fundamento en entrevistas con Vivian Millroy Callaway.

El equipo de marketing de Betty Crocker retó a los científicos en alimentos de General Mills a que crearan una golosina de pastel de muy buen sabor, fácil de preparar y en porciones individuales. La meta: que fuera, deliciosa y pegajosa. El equipo pidió a los científicos que se enfocaran en un producto que tuviera las siguientes características:

- Un buen sabor consistente.
- De preparación rápida.
- En porciones individuales.
- Que no necesite limpieza.

¡Los científicos entregaron un prototipo! Entonces el equipo de marketing comenzó a trabajar en las cuatro P. Empezaron con un nombre descriptivo Dessert Bowls (tazas de postre) de Betty Crocker (vea la fotografía) y un plan para ubicarlas en los estantes del “tranquilo” pasillo de los pasteles. Este enfoque práctico sería satisfactorio para la necesidad del consumidor de un “pastel pequeño y rápido para microondas” como postre. Surgieron varios retos de marketing:

- *El problema de la comparación.* La simple comparación de los precios de los pasteles de nueve por 12 pulgadas que se vendían en 89 centavos de dólar muestra la dificultad de vender los Dessert Bowls en dos dólares.
- *El problema de comunicación.* El mensaje del producto “un pastel pequeño que se hace más rápido” no era atractivo. Por ejemplo, las botanas para después de la escuela debieran ser rápidas y pequeñas, pero hablar de “postre” sonaba poco convincente.
- *El problema del pasillo tranquilo.* El comprador que pasa por ahí quizá no busque una innovación en los pasteles.
- *El problema del postre.* Por lo general, el consumidor apresurado y los planes alimentarios conscientes de las calorías no incluyen un postre planificado.
- *El problema de las microondas.* Quizá los consumidores no crean que sabe bien.

En resumen, el producto pequeño de pastel rápido no parecía resolver una necesidad urgente del consumidor. Pero sería una apuesta segura porque el posicionamiento de Dessert Bowl encajaría muy bien con la marca Betty Crocker, conocida de las familias.

## FASE DE IMPLEMENTACIÓN: ABANDONAR LA SEGURIDAD DE LA FAMILIA

El equipo de conocedores del consumidor disfrutó el producto caliente y pegajoso tipo pastel. Temían que languidecería en el pasillo de los pasteles con el nombre de Dessert Bowl, ya que esto no capturaba la esencia del alimento. Averiguaron quiénes eran los clientes que buscaban ese tipo de golosinas. Los datos revelaron que los mayores compradores de estas eran las mujeres sin niños. Esto hizo que el equipo se centrara en una dirección del consumidor objetivo: “¿Qué desea ella?”. Hicieron listas de socios de negocios (consultores y una agencia de publicidad) para que idearan un nombre que la atrajera.

Al margen de esto, diversos expertos sugirieron el nombre “Warm Delights” (delicias calientes).

Una posdata interesante para el equipo de investigación del nombre de marca: parece ser que a un competidor no solo le gustó la idea de un postre rápido, empalagoso y para microondas...

¡sino también el nombre Dessert Bowls! Ahora puede verse este producto de la competencia en los estantes de los supermercados.

Dirigirse a las mujeres con prisa que quieren una golosina pequeña y personal tenía sus ventajas de marketing:

- El precio de dos dólares de Warm Delights se comparaba de manera favorable con el precio de muchas golosinas de porciones individuales.
- El mensaje del producto es atractivo: “caliente, conveniente, delicioso”.
- Los planes alimentarios de las mujeres apresuradas incluyen una deliciosa golosina ocasional.

Un problema importante seguía presente: en el pasillo de los pasteles el comprador quizá no busque una golosina de porción individual.

El equipo de marketing resolvió este problema con el uso de exhibidores de producto y publicidad fuera del pasillo de los pasteles. Con esto aumentaría la conciencia de las mujeres respecto a Warm Delights. La publicidad televisiva y los programas de exhibición en las tiendas son costosos, por lo que las ventas de Warm Delights tendrían que ser grandes para pagar la inversión.

Vivian Callaway y el equipo dio un giro a la investigación de mercado para afinar el plan. Entonces, se puso a Warm Delights (y Dessert Bowls) en los exhibidores de tiendas reales (diferentes). Hubo varios descubrimientos clave. En primer lugar, el nombre de Warm Delights venció a Dessert Bowls. En segundo, el Warm Delights con nueces no era fácil de preparar, por lo cual ya no se le agregaron. En tercero, el paquete con un tazón desechable vencía a la mezcla típica para pastel porque incluía el uso de su propio tazón. Por último, al colocar el producto actual en los estantes del supermercado y en exhibidores en las tiendas, podría analizarse el volumen de ventas.

## FASE DE EVALUACIÓN: ¡CONVERTIR EL PLAN EN ACCIÓN!

Las ventas de Warm Delights requerían que el equipo de marketing 1) lograra que los minoristas abastecieran el producto, de preferencia en algún lugar diferente al pasillo de pasteles, y 2) atrajera a los consumidores lo suficiente como para que compraran, apreciaran y volvieran a comprar el producto.





La aceptación inicial de un producto por parte de los detallistas es importante. Pero cada gerente de tienda debe tener ventas buenas de Warm Delights para seguir motivado a mantener el producto en sus estantes. Además, el equipo de Warm Delights debe monitorear la actividad de exposición en la tienda. ¿Las exposiciones están colocadas en las ubicaciones que se esperaba? ¿Aumentan las ventas cuando hay una exhibición? Observar la distribución y la ejecución de los exhibidores para un producto nuevo es muy importante para poder manejar de manera proactiva las caídas de las ventas.

¿El cliente adquirió uno o dos Warm Delights? Días después, ¿regresó el cliente por una segunda compra? Los servicios de agencia que venden datos de compras de los hogares dan la respuesta. El equipo evalúa estos reportes para determinar si la cantidad de personas que probaron el producto es la que se esperaba, y cómo se dan las compras reiteradas. A menudo se aplica la “regla del 80/20”. Por lo tanto, ¿hay un grupo de consumidores que haga compras reiteradas en los primeros meses y desempeñe este papel?

Para contar con una retroalimentación continua, se hace una supervisión de las llamadas a los consumidores de Warm Delights a la línea gratuita de información para el cliente. Esta es una excelente fuente de retroalimentación en tiempo real. Si surge un patrón y estas llamadas se refieren sobre todo al mismo problema, eso está mal. Sin embargo, cuando los consumidores llaman para decir “gracias” o “es maravilloso”, está bien. Esta es una manera informal y rápida de identificar si el producto va por buen camino o si se necesita investigar más en torno a él.

## EL BUEN MARKETING HACE LA DIFERENCIA

El equipo asumió riesgos personales y de negocios al elegir el plan Warm Delights por encima del plan más conservador de Dessert Bowl. En la actualidad, General Mills cuenta con clientes leales de Warm Delights que están abiertos a probar nuevos sabores, tamaños y formas. Si usted fuera asesor del equipo de Warm Delights, ¿qué haría para hacer crecer esta marca en términos de línea de producto y extensiones de marca?

### Preguntas

- 1** ¿Cuál es el conjunto competitivo de postres donde se ubica Warm Delights?
- 2** a) ¿Quién es el mercado meta? b) ¿Cuál es el punto de diferencia en el posicionamiento de Warm Delights? c) ¿Cuáles son las oportunidades potenciales y los obstáculos del mercado meta y del posicionamiento?
- 3** a) ¿Qué investigación de mercado ejecutó Vivian Callaway? b) ¿Cuáles fueron las preguntas cruciales para las que buscó respuesta mediante investigaciones y asesoría experta? c) ¿Cómo afectó esto a las decisiones relativas al precio de la mezcla de marketing, a la promoción, al empaque y a la distribución?
- 4** a) ¿Qué plan de promoción inicial dirigido a los consumidores en el mercado meta utilizó Callaway? b) ¿Por qué esto tenía sentido para Callaway y su equipo cuando se hizo el lanzamiento de Warm Delights?
- 5** Si usted fuera asesor de Vivian Callaway, ¿qué modificaciones le recomendaría para aumentar las ventas de Warm Delights?

# Relanzamiento de una marca: Dr. Scholl's\*

## INTRODUCCIÓN

Una tarde de otoño de 2011, Erika Ruiz, gerente de marca de Dr. Scholl's, que representaba una amplia línea de productos para el cuidado de los pies, expresaba su preocupación por la constante pérdida de participación en dicho mercado.

Tres décadas antes, en 1979, el laboratorio farmacéutico Schering Plough (SP) adquirió la licencia de Dr. Scholl's, posicionándola como una marca premium, que rápidamente se consolidó como líder en el segmento ABC+. Dr. Scholl's llegó a ser una marca caracterizada por su innovación al ofrecer salud, confort y bienestar, al grado tal que se convirtió en nombre genérico, cuando los consumidores se referían al cuidado y tratamiento de los pies.

Dr. Scholl's poseía una línea muy extensa de productos, tales como parches medicados para remover callos y parches protectores para callos y juanetes; plantillas para diferentes necesidades, tales como deportivas, de maternidad y para personas que pasan largas horas de pie. Además, ofrecía productos cosméticos como lima para pies, piedra de belleza, talco y cortaúñas.

Pocos años después de que SP adquiriera la licencia de la marca se produjo una situación que, con el tiempo, llegaría a ser un problema mayor, ya que algunas clínicas podológicas independientes empezaron a utilizar el nombre Dr. Scholl sin autorización del laboratorio. Dado el prestigio y la calidad de los productos de la marca, los consumidores llegaron a creer que estas clínicas eran parte de una estra-

tegia de penetración en el mercado mexicano. Irónicamente, las clínicas atrajeron un nicho de mercado muy importante de consumidores que solicitaban sus servicios, así como los productos Dr. Scholl's.

SP reaccionó tarde al mal uso de la marca, ya que no fue sino hasta 2009, cuando inició procesos legales en contra de las clínicas podológicas independientes, para que dejaran de utilizar el nombre de Dr. Scholl's.

Erika Ruiz intentaba resolver este problema lo más pronto posible para poder reposicionar el nombre de la marca e iniciar una nueva etapa de innovaciones y lanzamiento de productos, pero ya bajo el control directo de los dueños originales, el laboratorio Schering Plough.

## HISTORIA DE DR. SCHOLL'S

La marca Dr. Scholl's nació en 1904, fue fundada por el Dr. William Scholl en Indiana, Estados Unidos. Desde su origen, el objetivo de dicha marca fue desarrollar, elaborar y ofrecer productos innovadores para el cuidado de los pies.

En 1979, Dr. Scholl's se integró al portafolio de productos del laboratorio farmacéutico Schering Plough (SP), cuya misión fue alcanzar una posición de liderazgo en materia de innovación, calidad y servicios entre sus grupos de interés relacionados con la salud humana y animal. Para enero de 2012, las franquicias que formaban parte de la oferta de productos del laboratorio eran: gripa/tos y alergias, cuidado de la piel, multivitaminas y cuidado de los pies; entre ellas se encontraban algunas marcas globales y locales que se convirtieron en líderes del mercado, tales como Desenfriol, Coppertone, Biometrix, Lotrimin y Mexsana.

Hasta 2011, Dr. Scholl's era una marca líder indiscutible en el mercado estadounidense de productos para el cuidado de los pies. A lo largo de su historia, la marca siempre se había distinguido por lanzar al mercado productos innovadores y especializados para el cuidado de los pies. Por ejemplo, en 1999, se lanzaron al mercado la línea de plantillas Massaging Gel, las cuales tenían una tecnología llamada Massaging Wave, que tenían ondas de gel que brindaban una sensación de masaje al caminar mientras daban soporte en la zona del arco y talón del pie.

Pocos años después, se introdujeron al mercado una serie de plantillas diseñadas para diferentes tipos de consumidores y padecimientos como plantillas para deportistas, plantillas para embarazadas y plantillas para personas que sufren de dolores de espalda o de rodillas.

En 2008, siguiendo con la estrategia de lanzar al mercado productos novedosos que permitieran ampliar el segmento de consumidores al que se dirigían, SP decidió introducir al mercado estadounidense la línea de productos Dr.



¿Qué acciones y estrategias de mercadotecnia debería desarrollar Erika para reposicionar el nombre de Dr. Scholl's en la mente de los consumidores?

\* Caso didáctico elaborado por Carlos Mondragón, profesor de mercadotecnia de la Universidad Anáhuac, Querétaro.

Scholl's For Her, dirigidos exclusivamente a mujeres de 25 a 50 años de edad, de nivel socioeconómico alto y medio alto. Esta línea de productos ofrecía una solución moderna e innovadora para cada uno de los diferentes padecimientos de los pies, por ejemplo, plantillas para zapatos de tacones altos, para zapatos abiertos y parches en tiras, que ayudaran a eliminar el roce del calzado en las diferentes zonas de los pies; además contaba con una línea de cremas hidratantes y exfoliadoras.

Desde su integración al portafolio de productos del laboratorio Schering Plough, se consolidó como una de las marcas más importantes dentro de la categoría del cuidado de los pies, llegando a representar casi una tercera parte de las ventas totales del laboratorio.

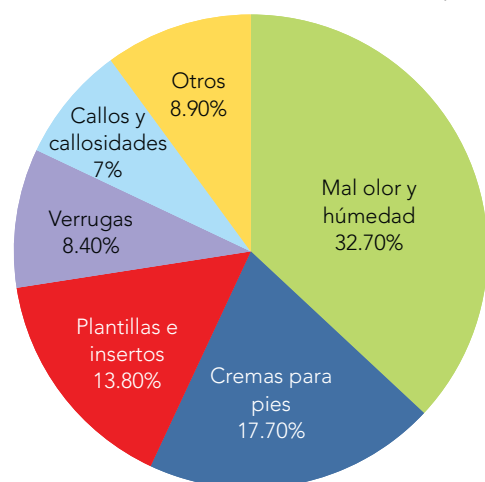
Durante las décadas de 1980 y 1990, el mercado del cuidado de los pies en México no contaba con muchos competidores, por lo que desde su introducción, Dr. Scholl's logró posicionarse como la marca más importante, que ofrecía productos especializados para el cuidado de los pies. Los productos se encontraban disponibles en todas las cadenas de autoservicio y clínicas podológicas.

## MERCADO DEL CUIDADO DE LOS PIES

A 2012 la categoría del cuidado de los pies en México tenía un valor aproximado de 80 millones de dólares y se dividía en seis segmentos, como puede ver en la figura CE.1:

**FIGURA CE-1**

Segmentos del mercado de cuidado de los pies



Los productos que se encontraban en el mercado de cuidado de los pies eran plantillas, parches medicados que tenían como ingrediente activo ácido salicílico, protectores para callos, cremas reparadoras, exfoliantes e hidratantes, cortaúñas, piedras de belleza, lima de uñas, taloneras, antimicóticos (tratamientos para el pie de atleta y el hongo en las uñas del pie) y talcos desodorantes.

Para 2011, el mercado en el que competía Dr. Scholl's estaba conformado por el segmento de plantillas así como el de callos y callosidades, los cuales tenían un valor aproximado de 16 millones de dólares. A partir de julio de ese mismo año, este mercado presentaba un crecimiento de 40% en comparación con 2010, derivado de la entrada de nuevos competidores a la categoría al segmento de plantillas.

El mercado estaba dividido principalmente en tres plataformas:

1. El precio, que se presentaba en tres categorías: bajo, medio y alto. Dentro del mercado había marcas que competían en cada una de estas categorías.
2. La importancia de la marca, considerando que mucha de la publicidad que tenían estos productos era la que se realizaba de "boca en boca" o la recomendación de un podólogo.
3. La variedad y calidad de los productos, ya que esta plataforma se consideraba como especializada y diferenciadora entre los competidores.

## COMPETENCIA

Los principales participantes dentro del mercado en el cual competía Dr. Scholl's eran: Profoot de Sinax, Dr. Alivia de Alivia Mexicana, Titania importada por Blomex, Curitas de BDF y Silka Ortopedic de Genomma Lab (laboratorio que tiene la mayor contribución en la categoría de higiene y cuidado personal. En 2010, Genomma Lab representaba 40% de inversión adicional en la categoría de productos *over-the-counter* (o sin receta).

Se identificaron tres principales líneas de productos:

- las plantillas.
- los parches removedores y protectores de callos.
- productos para *pedicure* (alicatas, cremas hidratantes, piedras y limas exfoliantes).

Los canales de distribución en los que se encuentran estos productos son:

- cadenas de autoservicio.
- farmacias.
- clínicas podológicas.

**FIGURA CE-2**  
Tabla comparativa de marcas.

Marca	Oferta de productos	Modelo BCG	Canal de distribución
Profoot	Plantillas y protectores para callos	<b>Producto Vaca</b> (presenta un pequeño incremento en la participación de 4.5% a 5.2%)	Farmacias de cadena y cadenas de autoservicio
Dr. Alivia	Plantillas , parches removedores y protectores para callos, limas y productos para <i>pedicure</i>	<b>Producto “?”</b> (Registró una caída en participación de 8.5% al 4.3% vs. YTD 2011)	Sanborns y algunas cadenas de autoservicio
Titania	Plantillas, parches protectores para callos y productos para <i>pedicure</i>	<b>Producto “?”</b> (Registró una caída de participación de 6.9% a 4.3% vs. YTD 2011)	Clínicas podológicas , Sanborns y farmacias de cadena
Silka Ortopedic	Plantillas, parche para juanetes y productos para <i>pedicure</i>	<b>Producto estrella</b> (a casi un año de su lanzamiento ha alcanzado 30% de participación de mercado)	Cadenas de autoservicio y farmacias de cadena
Curitas	Parche removedor de callos	<b>Producto estrella</b> (con tan solo un producto tiene	Cadenas de autoservicio, farmacias de cadena e independientes

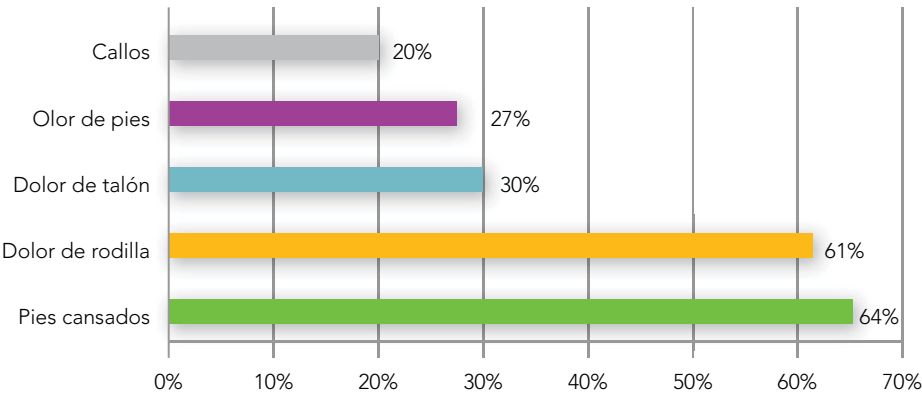
Fuente: Elaboración del autor del caso.

EL CONSUMIDOR

Se realizó un estudio cuantitativo, de 20 preguntas, que tenía como objetivo conocer la percepción de las personas sobre el cuidado de los pies, conocer cuáles son los principales padecimientos, así como los hábitos y preferencias al momento de comprar productos para el cuidado de los pies. A continuación se presentan los resultados más relevantes:

La mitad de las personas entrevistadas presentaban dolor de pies o piernas en los últimos 12 meses. La distribución entre géneros no mostró una diferencia significativa, pues 47% eran hombres y 53% mujeres. En cuanto a los rangos de edad, las personas que se encontraban entre los 35 a 54 años eran las que con mayor frecuencia sufrían de este tipo de problemas. En cuanto a los padecimientos más comunes de acuerdo al número de menciones se identificaron los siguientes:

**FIGURA CE-3**  
Principales padecimientos.



Es importante mencionar que eran muy pocas las personas que seguían un tratamiento específico o compraban productos especializados para eliminar sus principales padecimientos. Por ejemplo, solo 37% de las personas que habían sufrido dolor de pies o piernas durante el último año eran las que habían adquirido algún producto mientras que 48% no se trataban, teniendo como principales razones:



- Falta de conocimiento de los productos y de sus beneficios.
- Poca credibilidad en la funcionalidad de los productos.
- No se adaptaban al tipo de calzado que utilizaban diariamente.
- Precios altos de los productos para el cuidado de los pies.

Se realizó un grupo de enfoque (*focus group*), con nueve mujeres y hombres de entre 20 a 40 años de edad y un segundo grupo de ocho mujeres y hombres mayores de 40 años. Entre los resultados más importantes que se obtuvieron, la percepción del cuidado de los pies variaba entre hombres y mujeres. Por ejemplo, las mujeres que se preocupan por “estar a la moda” opinaron que usando zapatos de tacón eran fundamental ya que perciben que tienen una mejor apariencia y resaltan su feminidad. Al mismo tiempo, el cuidado de los pies está relacionado con la belleza y estética, por lo cual compran con mayor frecuencia productos para hacerse *pedicure* y que les ayuden a prevenir la aparición de callos y juanetes.

Las mujeres mayores de 40 años tienen como prioridad mantener sus pies sanos y cuidarlos minuciosamente, ya que en muchas ocasiones, han sufrido de algún tipo de padecimiento. Por ejemplo, callos, juanetes o uñas enterradas, lo que les hace estar más conscientes de la importancia del cuidado de los pies y visitan con mayor frecuencia al podólogo.

Los hombres consideran que teniendo un aseo frecuente es suficiente para cuidar los pies, razón por la que no acuden con frecuencia al podólogo.

FIGURA CE-3

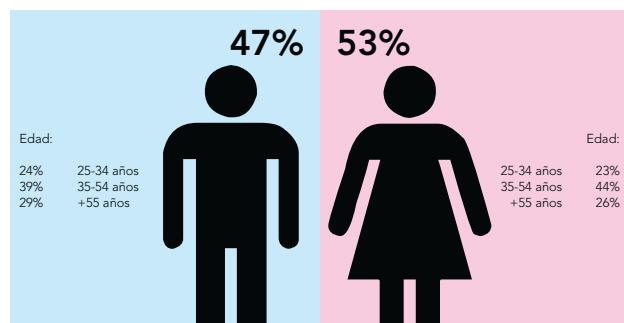


FIGURA CE-4

<b>MUJERES</b> Relacionado con: Belleza (estética) Comodidad Higiene Salud	<b>20-40 años</b> Están a la moda = diferentes tipos de zapatos para cada ocasión Utilizan tacones altos, las hace ver más femeninas	<b>¿Cómo cuidan sus pies?</b> <b>Pedicure:</b> Liman callos, cortan uñas y pintan uñas, masaje en los pies, retiran las uñas enterradas <b>Pedicure personal:</b> liman callos y pintan uñas, aplican cremas para hidratarlos <b>Acuden a un podólogo:</b> cuando tienen algún padecimiento grave o muy molesto
	<b>+41 años</b> Estar a la moda deja de ser importante Toman conciencia de cuidar sus pies	<b>¿Cómo cuidan sus pies?</b> <b>Acuden al podólogo</b> <b>Tratamiento “Preventivo”:</b> Después de haber sufrido algún padecimiento se cuidan
<b>HOMBRES</b> Relacionado con: Higiene Comodidad Salud Belleza (estética)	<b>20-30 años</b> Poca importancia al cuidado de los pies. No han tenido padecimientos graves que les haga tomar conciencia del cuidado de sus pies.	<b>¿Cómo cuidan sus pies?</b> Mantienen sanos y limpios sus pies: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo constante</li> <li>• Secan cuidadosamente los pies después de bañarse</li> <li>• Utilizan algún producto antimicótico que ayude a mantenerlos sanos</li> </ul>
	<b>+31 años</b> El cuidado de los pies es importante Pies bien cuidados asociado con un mejor estado físico que les permite tener mayor rendimiento durante el día.	En caso de tener algún padecimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntan por algún producto</li> <li>• Asisten al podólogo</li> </ul>

## PROBLEMAS PRINCIPALES

Para 2005, uno de los problemas de Dr. Scholl's era que SP había decidido otorgar la distribución de los productos Dr. Scholl's a Laboratorios Grisi, a través de una alianza para aprovechar la experiencia y presencia de ambas empresas en los canales de distribución y venta de

productos cosméticos. En un principio, la decisión parecía ser la correcta, pues la marca tuvo un crecimiento promedio de 15% anual.

Laboratorios Grisi no surtía oportunamente los productos de Dr. Scholl's en las cadenas de autoservicio. La falta de producto en los anaqueles dio como consecuencia que las ventas disminuyeran 60 por ciento.

A finales de 2009, SP decidió romper la alianza con Laboratorios Grisi y canalizar la distribución de Dr. Scholl's a su cadena de mayoristas (Schering Plough, 2011).

Para 2011, en el mercado se ofrecía una mayor cantidad y variedad de productos de la competencia y, por el contrario, Dr. Scholl's tenía cada vez menor presencia en los canales de distribución. Como consecuencia, los consumidores empezaron a abandonar la marca.

A finales de 2012, los productos Dr. Scholl's solamente se encontraban en clínicas podológicas y en Grupo Wal-Mart, lo que representaba una oferta muy reducida.

Durante el primer trimestre de 2011, se decidió realizar un análisis y diagnóstico de Dr. Scholl's, para conocer su posicionamiento en el mercado. Entre los principales resultados se obtuvo que Dr. Scholl's tenía un catálogo muy extenso de productos percibidos como obsoletos. SP realizó una depuración, con el objeto de ofrecer mayor calidad e innovación en sus productos.

A enero de 2012, Dr. Scholl's contaba con dos líneas de productos, ofreciendo una amplia variedad de soluciones, entre las que se encontraban dos líneas importantes:

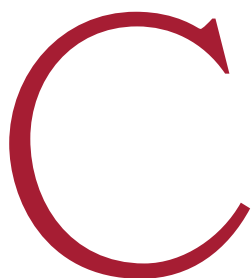
1. Línea medicada. Compuesta de parches removedores de callos, que tenían como ingrediente activo ácido salicílico, auxiliar en removerlos fácilmente y sin dolor. También contaba con un removedor de uñas enterradas, verrugas y mezquinos en las manos.
2. Línea confort. Contaba con parches protectores para diversos tipos de callos, juanetes y una extensa línea de plantillas (Schering Plough, 2011).

Al finalizar el análisis realizado por Erika Ruiz y su equipo de mercadotecnia, se habían percatado que existía un gran potencial de mercado y se debería trabajar en el relanzamiento de la marca. Por lo tanto, acordaron estudiar a profundidad los problemas a los que se deberían de enfrentar y realizar más investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas para conocer tanto las principales necesidades de los consumidores, como las oportunidades de negocio que significaba el mercado. Al final deberían de tener las herramientas necesarias para poder desarrollar las estrategias de mercadotecnia más eficientes, que ayudasen a reposicionar a Dr. Scholl's como la marca líder en el cuidado de los pies.

### Preguntas de análisis

- 1 ¿Cuáles deberían de ser las estrategias de mercadotecnia para resolver los problemas planteados?
- 2 ¿Qué estrategias deberían desarrollarse para reposicionar la marca de Dr. Scholl's?
- 3 Determinar cuáles son los beneficios funcionales y emocionales que ofrece Dr. Scholl's
- 4 ¿Cuál sería el atributo único de Dr. Scholl's que fuera la ventaja competitiva más importante para hacer frente a la competencia?





# Planificación de una carrera en marketing

## OBTENER UN TRABAJO: EL PROCESO DE VENDERSE A SÍ MISMO

Por lo general obtener un trabajo representa un largo proceso y es exactamente eso: un *proceso* que implica planificación, implementación y evaluación cuidadosas. Puede ser que usted tenga todo en su favor: un promedio de calificaciones respetable (GPA, siglas de *grade point average*), experiencia laboral relevante, varias actividades extracurriculares, habilidades superiores de comunicación y cualidades demostradas de liderazgo. Pero además de todo esto, tiene que venderse en forma sistemática y emprendedora; después de todo, hasta los mejores productos se quedan olvidados en los estantes del vendedor detallista, a menos que se les comercialice con eficacia.

El proceso de obtener un empleo implica las mismas actividades que los gerentes utilizan para desarrollar e introducir productos y marcas en el mercado.<sup>1</sup> La única diferencia es que usted está aplicando mercadotecnia a su persona, no a un producto. Usted necesita realizar una investigación de mercados, analizando sus cualidades personales (mediante una autoauditoría) e identificando las oportunidades de empleo. Con base en los resultados de su investigación, necesita seleccionar un mercado meta (las oportunidades de empleo compatibles con sus intereses, metas, capacidades y habilidades) y diseñar una mezcla de marketing en torno a ese mercado objetivo. Usted es el

“producto”, por lo cual debe decidir cómo “posicionarse” en el mercado del trabajo.<sup>2</sup> El componente de precio de la mezcla de marketing es el rango de salario y los beneficios laborales (como seguro de gastos médicos y de vida, tiempo de vacaciones y beneficios para el retiro) que usted espera recibir. La promoción implica comunicarse con los empleadores prospecto por correspondencia escrita, medios electrónicos (publicidad) y entrevistas de trabajo (venta personal). El elemento de lugar se centra en cómo llegar a los empleadores prospecto, por ejemplo, en la oficina de bolsa de trabajo de la universidad o en las ferias de empleo.

Este apéndice le ayudará a planificar su carrera de dos maneras: 1) proporcionándole información sobre las carreras en marketing y 2) delineando un proceso de búsqueda de empleo.



## CARRERAS EN MARKETING

La diversidad de las oportunidades en el área de marketing se refleja en los muchos tipos de trabajos que existen; por ejemplo, administración de productos, investigación de mercados y relaciones públicas. Si bien muchos de estos empleos se encuentran con los empleadores tradicionales, como son los fabricantes, los detallistas y las agencias de publicidad, también hay muchas oportunidades en una diversidad de organizaciones. Los despachos legales, contables y de consultoría tienen una necesidad creciente de habilidades en marketing, entre otros servicios profesionales. Las organizaciones no lucrativas, como las universi-

<sup>1</sup>Catherine Kaputa, *You Are a Brand!: How Smart People Brand Themselves for Business Success* (Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing, 2010); Diane Brady, “Creating Brand You”, *BusinessWeek*, 22 de agosto de 2007, pp. 72-73; Denny E. McCorkle, Joe F. Alexander y Memo F. Diriker, “Developing Self-Marketing Skills for Student Career Success”, *Journal of Marketing Education*, verano de 1992, pp. 57-67.

<sup>2</sup>Linda J. Popky, *Marketing Your Career: Positioning, Packaging and Promoting Yourself for Success*, Woodside Business Press, 2009; Marianne E. Green, “Marketing Yourself: From Student to Professional”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 50a. ed., 2007, pp. 30-31; Joanne Cleaver, “Find a Job through Self-Promotion”, *Marketing News*, 31 de enero de 2000, pp. 12, 16.



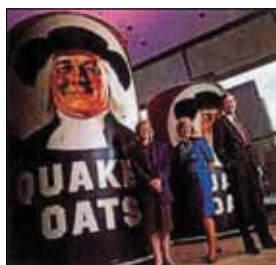
dades, las agencias de bellas artes, museos o departamentos. También son nuevas y visibles fuentes de empleos en marketing las organizaciones de equipos deportivos, torneos de golf y tenis o de los Juegos Olímpicos.

La diversidad de los trabajos en marketing también está cambiando debido a las modificaciones en esta disciplina. El crecimiento del marketing interactivo y de las redes sociales han originado empleos nuevos, como buscadores especializados de datos y gerentes de redes sociales. El crecimiento del marketing multicanal condujo a la necesidad de administradores del canal de comunicación y de especialistas en integración. La creciente participación y el control de los consumidores requiere que el personal de relaciones públicas se convierta en experto en redes sociales y en administradores del contenido generado por los consumidores. Los especialistas en demanda ahora incluyen también marketing digital, marketing multicultural y marketing viral.<sup>3</sup>

Entre los ejemplos de empresas que tienen oportunidades para los licenciados con títulos en marketing están Altria, American Express, Geico, Google, Hallmark, Hewlett-Packard, Macy's, Marriott, McGraw-Hill, Radio Shack, Sherwin-Williams y Scottrade. Muchas de estas empresas también aparecieron en la lista de *Fortune* de las "100 mejores empresas donde trabajar".<sup>4</sup> La mayoría de estas opciones profesionales ofrece oportunidades de trabajar con gente interesante en problemas estimulantes y satisfactorios. Un gerente de marca comentó una vez: "Amo el marketing como carrera porque cada día me ofrece un reto diferente".<sup>5</sup>

En estudios recientes de las carreras profesionales y los salarios se sugiere que las carreras en marketing también proporcionan excelentes oportunidades de progreso y remuneración económica importante. Por ejemplo, uno de cada cinco presidentes de empresas (CEO, por sus siglas en inglés) de las 500 empresas públicas más valiosas de Estados Unidos tienen antecedentes profesionales con mayor peso en marketing.<sup>6</sup> De manera semejante, los reportes de los salarios iniciales promedio de los graduados universitarios indican que los del área de marketing se comparan favorablemente con los de muchos otros campos. El salario inicial promedio de los nuevos graduados en marketing en 2011 era de 44 432 dólares, en comparación con los 31 591 dólares que obtuvieron los periodistas especializados y los 30 mil dólares de los publicistas.<sup>7</sup> Es probable que el futuro sea mejor. El U.S. Department of Labor (Departamento del Trabajo de Estados Unidos) informa que se espera que los empleos en publicidad, marketing, promociones, relaciones públicas y gerentes de ventas aumenten a una tasa de 13% hasta 2018, lo cual estará alimentado por una intensa competencia nacional y mundial en los productos y servicios que se ofrece a los consumidores.<sup>8</sup>

En la [figura C-1](#) se muestran ocupaciones de marketing en siete categorías principales: administración de productos y distribución física, publicidad y promoción, ventas al por menor, ventas, investigación de mercados, marketing global y marketing no lucrativo. Una de estas puede ser la adecuada para usted. (Al final de este apéndice se proporcionan otras fuentes de información de carreras en marketing).



Los gerentes de producto o marca están involucrados en todos los aspectos de un programa de marketing de producto.

## Administración de productos y distribución física

Muchas organizaciones asignan a un gerente la responsabilidad de un producto específico. Por ejemplo, P&G tiene gerentes distintos para Tide, Cheer, Gain y Bold. Los gerentes de producto o marca participan en todos los aspectos del programa de marketing de un producto, como investigación de mercado, ventas, promoción de ventas, publicidad y fijación de precios, así

<sup>3</sup>Kevin Cochrane, "The 21st Century Marketer", *Marketing News*, 30 de marzo de 2011, p. 22; John N. Frank, "Stand Out from the Crowd, Landing a Marketing Job Today Means Touting Your Specialty and Staying Positive", *Marketing News*, 30 de enero de 2009, pp. 22.

<sup>4</sup>"Opportunities by Occupation", *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 2011, National Association of Colleges and Employers, p. 71; "Opportunities by Occupation", *Job Choices, Diversity Edition*, 2011, National Association of Colleges and Employers, p. 94; Monster.com (consultado el 25 de junio de 2011); Milton Moskowitz, Robert Levering y Christopher Tkaczyk, "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 7 de febrero de 2011, pp. 91-98.

<sup>5</sup>Nicholas Basta, "The Wide World of Marketing", *BW's Guide to Careers*, febrero-marzo de 1984, pp. 70-72.

<sup>6</sup>Jonathan Harper y Frank Birkel, "From CMO to CEO: The Route to the Top", *Research & Insight*, Spencer Stuart, diciembre de 2009, <http://www.spencerstuart.com/research/articles/1329/> (consultado el 25 de junio de 2011); "Leading CEO's: A Statistical Snapshot of S&P 500 Leaders", *Research & Insight*, Spencer Stuart, diciembre de 2008, [www.spencerstuart.com/research/ceo/975/](http://www.spencerstuart.com/research/ceo/975/) (consultado el 14 de junio de 2009).

<sup>7</sup>"Average Salary Offers Continue to Rise", *Salary Survey* (Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers, primavera de 2011), p. 4.

<sup>8</sup>"Advertising, Marketing, Promotions, Public Relations and Sales Managers", *Occupational Outlook Handbook*, edición 2010-2011 (Washington, DC: U.S. Department of Labor, 2010), [www.bls.gov/oco/ocos020.htm](http://www.bls.gov/oco/ocos020.htm) (consultado el 25 de junio de 2011).

### Administración de productos y distribución física

El **gerente de desarrollo de productos** crea un “mapa” de nuevos productos al trabajar con los consumidores para determinar sus necesidades y con los diseñadores para crear el producto.

El **gerente de producto o marca** es responsable de integrar todos los aspectos del programa de marketing de un producto, incluyendo investigación, ventas, promoción de ventas, publicidad y fijación de precios.

El **gerente de la cadena de suministros** supervisa la parte de una empresa que transporta los productos a los consumidores y que maneja la atención a los consumidores.

El **gerente de operaciones** supervisa los almacenes y otras funciones de distribución física y a menudo participa en forma directa en el traslado de los bienes en el piso del almacén.

El **gerente de control de inventarios** hace proyecciones de la demanda de artículos en existencia, coordina la producción con los gerentes de planta y hace un seguimiento de los actuales niveles de envíos para mantener el suministro constante a los consumidores.

El **especialista de distribución física** es experto en el transporte y distribución de productos y también evalúa los costos y beneficios de diferentes tipos de transporte.

### Ventas

El **vendedor directo o minorista** vende en forma directa a los consumidores en la oficina del vendedor, el hogar del consumidor o en una tienda minorista.

El **vendedor comercial** visita a los distribuidores mayoristas o a los detallistas para vender productos en representación de los fabricantes.

El **vendedor industrial o semitécnico** vende suministros y servicios a empresas.

El **vendedor complejo o profesional** vende productos complicados o hechos a la medida a empresas. Esto requiere comprender la tecnología del producto.

El **gerente de atención a consumidores** mantiene buenas relaciones con el consumidor por medio de la coordinación del personal de ventas, así como de la administración de marketing y de distribución física.

### Marketing no lucrativo

El **gerente de marketing** desarrolla y dirige las campañas de marketing, colectas de fondos y relaciones públicas.

### Marketing global

El **gerente de marketing global** es un experto en los acuerdos de comercio mundial, competencia internacional, análisis intercultural y estrategias de entrada a mercados globales.

### Publicidad y promoción

El **ejecutivo de cuenta** mantiene contacto con los clientes y coordina el trabajo creativo entre artistas y redactores de textos publicitarios. Los ejecutivos de cuenta trabajan como socios con el cliente para crear la estrategia de marketing.

El **comprador de medios** trata con los representantes de venta de medios en la selección de los medios publicitarios y analiza el valor de los medios comprados.

El **redactor de textos publicitarios** trabaja con el director de arte para conceptualizar y redactar los anuncios para prensa o radio o los *storyboards* de los anuncios televisivos.

El **director de arte** maneja el componente visual de los anuncios.

El **gerente de promoción de ventas** diseña las promociones de los productos de consumo y trabaja en una agencia de publicidad o de promoción de ventas.

El **gerente de relaciones públicas** genera mensajes escritos o filmados para el público y maneja los contactos con la prensa.

El **gerente de marketing por internet** desarrolla y ejecuta el plan de marketing del negocio electrónico y administra todos los aspectos de publicidad, promoción y contenido del negocio en línea.

El **gerente de marketing de redes sociales** desarrolla y administra la publicación de mensajes de marketing en todas las redes sociales y monitorea y responde la retroalimentación que recibe.

### Comercio detallista

El **comprador** selecciona los productos que vende la tienda, estudia las tendencias de consumo y evalúa el desempeño pasado de los productos y proveedores.

El **gerente de tienda** supervisa al personal y los servicios en una tienda.

### Investigación de mercados

El **gerente de proyecto** del proveedor coordina y supervisa los estudios de mercados para un cliente.

El **ejecutivo de cuenta** del proveedor sirve como enlace entre el cliente y la firma de investigación de mercados, a semejanza del ejecutivo de cuenta de una agencia de publicidad.

El **director interno de proyecto** actúa como gerente de proyecto (vea arriba) de los estudios de mercados realizados por la compañía para la cual trabaja.

El **investigador de inteligencia competitiva** usa las nuevas tecnologías de la información para monitorear el ambiente competitivo.

El **gerente de base de datos de marketing** compila y analiza los datos de los consumidores para identificar pautas en el comportamiento, preferencias y perfiles de los usuarios para programas personalizados de marketing.

Fuente: Adaptación de Lila B. Stair y Leslie Stair, *Careers in Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008); y David W. Rosenthal y Michael A. Powell, *Careers in Marketing*, ©1984, pp. 352-354.

### FIGURA C-1

Siete categorías principales de ocupaciones en marketing.

como en su fabricación. Los gerentes de productos similares por lo general trabajan bajo las órdenes de un gerente de categoría, o director de marketing, y pueden ser parte de un *equipo de administración de productos* para fomentar la “cooperación entre marcas”.<sup>9</sup>

Los graduados universitarios que tienen títulos de licenciatura y maestría, a menudo en marketing y administración, ingresan a P&G como asistentes de marca, la única posición inicial en su grupo de productos o marcas. Como asistentes de marca, sus responsabilidades consisten sobre todo en desarrollar un plan de marketing detallado para una marca específica, y conocer el aprendizaje del consumidor, del comprador y el conocimiento del cliente. Después de entre tres y seis años de buen desempeño y liderazgo comprobado, el asistente de marca es ascendido a gerente de marca; luego de cuatro a ocho años, a director asociado de marketing y después de tres a ocho años, a director de marketing. Con frecuencia estas promociones incluyen varios grupos de marca. Por ejemplo, un empleado nuevo puede empezar como

<sup>9</sup> Mathew Creamer, “P&G Primes its Pinpoint Marketing”, *Advertising Age*, 7 de mayo de 2007.

gerente asistente de marca para el café Folger, ser promovido a gerente de marca para la pasta de dientes Crest, convertirse en director asociado de marketing para los productos de jabón de P&G y, por último, en director de marketing para un grupo diferente de marcas. Entre otros puestos importantes en P&G están ser líder de lanzamiento y gerente de conocimiento del mercado del consumidor.<sup>10</sup>

Otros empleos relacionados con la administración de productos (figura C-1) se ocupan de resolver problemas de la distribución física, como almacenar el producto manufacturado (inventario), trasladar el producto de la empresa a los clientes (transporte) y participar en otros aspectos de la fabricación y venta de productos. Probablemente los prospectos para estos trabajos serán más conforme los distribuidores mayoristas intentan diferenciarse de los competidores al aumentar su participación en actividades de ventas y ofrecer más servicios, como instalación, mantenimiento, ensamblado e incluso reparaciones.<sup>11</sup>

## Publicidad y promoción

Aunque vemos cientos de anuncios en un día, lo que no percibimos con facilidad es la profesión fascinante y compleja de la publicidad.

En el nivel de ingreso, los puestos de publicidad que se ocupan cada año incluyen empleos en una variedad de empresas. Los profesionales de la publicidad aseguran que su trabajo les parece atractivo porque las jornadas no son rutinarias y porque participan en actividades creativas con muchas personas interesantes.

Los puestos de publicidad se ofrecen en tres tipos de organizaciones: anunciantes, empresas de medios y agencias. Los anunciantes incluyen fabricantes, tiendas detallistas, empresas de servicios y muchos otros tipos de empresas. A menudo tienen un departamento de publicidad responsable de preparar y colocar sus propios anuncios.

Las carreras en publicidad también son posibles en los medios: televisión, radio, revistas y periódicos. Por último, las agencias de publicidad ofrecen oportunidades de empleo mediante el uso de la administración de cuentas, investigación, medios y servicios creativos.

Los puestos iniciales con anunciantes y agencias de publicidad con frecuencia son como asistentes de empleados que tienen varios años de experiencia. Un asistente de redactor de textos publicitarios facilita el desarrollo del mensaje, o texto, en un anuncio. Un asistente del director de arte participa en el diseño de los componentes visuales de los anuncios. En el nivel de ingreso, los puestos en los medios abarcan la compra de medios en los que se publicará el anuncio o la venta de tiempo aire en radio y televisión o el espacio en los medios impresos. El ascenso a posiciones de supervisión requiere conocimientos de planificación, una visión amplia y afinidad para detectar una idea publicitaria eficaz. Los estudiantes interesados en la publicidad deben tener buenas técnicas de comunicación y tratar de adquirir experiencia publicitaria mediante oportunidades de empleo de verano o prácticas.<sup>12</sup>

El creciente interés en los programas de marketing integrado ha hecho que se multipliquen las oportunidades para los gerentes de promoción de ventas, los gerentes de relaciones públicas y los gerentes de marketing por internet. Estas posiciones requieren entender la sinergia potencial de todas las herramientas promocionales. Algunas responsabilidades implícitas son el diseño y la realización de sorteos, programas de muestreo, eventos y sociedades, hojas de noticias, boletines de prensa y conferencias, promociones por correo electrónico, administración del contenido de las páginas de internet y campañas de marketing con permiso o autorización del consumidor. Además, conforme los anunciantes aumentan sus presupuestos de marketing de búsqueda, se incrementa el número de puestos en este sector. Por último, muchas empresas decidieron que necesitan gerentes de redes sociales para asegurarse de que pueden enviar mensajes a los millones de personas en Facebook, Twitter y otros sitios web de redes sociales, y que estas pueden recibirlos.<sup>13</sup>



Algunos detallistas, como Macy's y Bloomingdale's, ofrecen carreras en administración de mercancías y administración de tiendas.

<sup>10</sup> "P&G Profiles", sitio web de P&G, <http://www.experiencepg.com/our-people/profiles.aspx> (consultado el 25 de junio de 2011).

<sup>11</sup> "Wholesale Trade", *Occupational Handbook*, edición 2010-2011 (Washington, DC: U.S. Department of Labor, 2010), [www.bls.gov/oco/cg/cgs026.htm](http://www.bls.gov/oco/cg/cgs026.htm) (consultado el 25 de junio de 2010).

<sup>12</sup> S. William Pattis, *Careers in Advertising* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).

<sup>13</sup> Sarah Lundy, "Job Opportunities Multiply in Social Media: With More People Connecting Online, Businesses Rush to Join the Party", *Buffalo News*, 10 de enero de 2011, p. C1; Duane Forrester, "Search can Offer Jobs, Decent Salaries", *Advertising Age*, 26 de mayo de 2008, p. 28; Tanya Lewis, "Talent in Demand", *PR Week Career Guide*, 2006, pp. 4-6.



**FIGURA C-2**

Dos trayectorias típicas de las carreras en el comercio detallista son la de administración de mercancías y la de administración de la tienda.



## Comercio detallista

Hay dos trayectorias distintas de las carreras en el comercio detallista: administración de mercancías y administración de tiendas (figura C-2). La posición fundamental en la administración de mercancías es la del comprador, que es el responsable de seleccionar la mercancía, guiar la promoción de esta, establecer los precios, negociar con los distribuidores mayoristas, capacitar a los vendedores y observar el entorno competitivo. El comprador también debe ser capaz de organizar y coordinar muchas actividades cruciales bajo graves restricciones de tiempo. En contraste, la administración de tiendas supone la supervisión del personal de todos los departamentos y la administración general de todas las instalaciones, equipo y exhibidores de mercancías. Además, los gerentes de tienda son responsables del desempeño financiero de cada departamento y de la tienda en su conjunto. Las posiciones típicas superiores al gerente de tienda incluyen las de gerente de distrito, gerente regional o vicepresidente divisional.<sup>14</sup>

La mayoría de los puestos iniciales en el comercio detallista son de aprendiz (*trainee*). Por lo general, el aprendiz entra en un programa de capacitación gerencial y después se le otorga un puesto como asistente de comprador o gerente asistente de departamento. Es posible obtener con rapidez ascensos y responsabilidad porque hay un déficit de personal calificado en el comercio detallista y también porque el desempeño superior de una persona se refleja de inmediato en las ventas y en las utilidades, dos mediciones palpables del éxito. Además, el crecimiento del comercio detallista multicanal ha creado nuevas oportunidades, como la administración de sitios web y la adquisición de mercancías en línea.<sup>15</sup>

## Ventas

Los graduados universitarios de muchas disciplinas se sienten atraídos por las posiciones de ventas debido a la naturaleza cada vez más profesional de estos puestos y a las numerosas oportunidades que brindan. Una carrera en ventas ofrece ventajas que son difíciles de igualar en cualquier otro campo: 1) la oportunidad de ascenso rápido (a la gerencia o a nuevos territorios y cuentas), 2) el potencial de obtener una remuneración sumamente atractiva, 3) la obtención de satisfacción personal, sensación de logro y mayor seguridad personal, y 4) independencia, los vendedores a menudo tienen casi el control completo de su tiempo y actividades.

Las oportunidades de empleo en ocupaciones de ventas se encuentran en una amplia variedad de organizaciones, como agencias de seguros, comerciantes minoristas y empresas de servicios financieros (figura C-3). Además, muchos vendedores trabajan como representantes del fabricante en organizaciones que tienen responsabilidades de venta con varios fabricantes.<sup>16</sup> Las actividades en los puestos de ventas incluyen *labores de venta*, como buscar consumidores, demostrar el producto o cotizar precios; *labores de apoyo a ventas*, como el manejo de quejas y ayuda para solucionar problemas técnicos; y *labores no relacionadas con las ventas*, como preparar informes, asistir



Xerox es muy conocida por sus oportunidades de carrera profesional en ventas.

<sup>14</sup>Roslyn Dolber, *Opportunities in Retailing Careers* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).

<sup>15</sup>Peter Coy, "Help Wanted", *BusinessWeek*, 11 de mayo de 2009, pp. 40-46; "The Way We'll Work", *Time*, 25 de mayo de 2009, pp. 39-50.

<sup>16</sup>Rebecca Aronaur, "Shaping the Profession of Sales", *Sales & Marketing Management*, 1 de julio de 2006.



### FIGURA C-3

Oportunidades de empleo en ocupaciones seleccionadas en ventas (2008 a 2018).

Ocupación	Empleo en 2008	Empleo en 2018	Cambio porcentual 2008-2018	Crecimiento anual promedio
Agentes o corredores de seguros	434 800	486 400	12%	5 160
Agentes o corredores de bienes raíces	517 800	592 100	14%	7 430
Vendedores de tiendas detallistas	4 489 200	4 863 900	8%	37 470
Representantes de ventas de fabricantes y distribuidores mayoristas	1 973 000	2 116 400	7%	14 320
Vendedores de servicios financieros y valores	317 200	346 700	9%	2 960

Fuente: "Overview of the 2008-18 Projections-Sales and Related Occupations", *Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition* (Washington, DC: US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, primavera de 2008).

a reuniones de ventas y dar seguimiento a las actividades de la competencia. Los vendedores que son capaces de ocuparse de estas actividades variadas y que tienen empatía con los clientes son cruciales para el éxito de una empresa. De acuerdo con *Bloomberg Businessweek*, "los grandes vendedores se ponen en el lugar de sus consumidores. Comprenden sus necesidades y las presiones a las que están sujetos; sienten los retos de sus negocios. Ven cada negociación con los ojos de sus consumidores".<sup>17</sup>

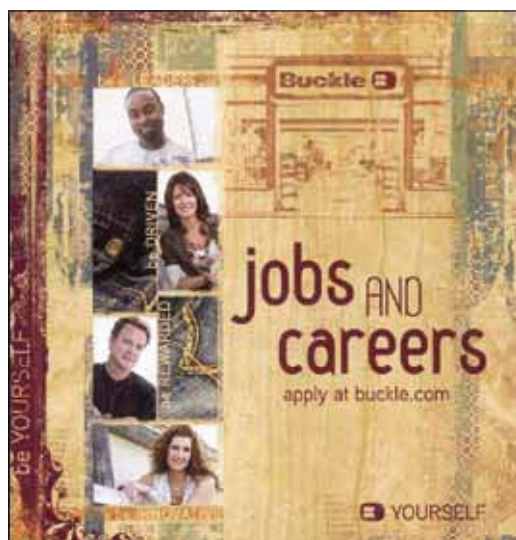
Una de las áreas de más rápido crecimiento en ventas está en la industria del marketing directo. El interés en la tecnología de la información, la administración de relaciones con el consumidor (CRM, por sus siglas en inglés) y el marketing integrado ha incrementado la necesidad de entablar contacto con los clientes. Para muchas empresas, esto significa aumentar el tiempo que los vendedores pasan con los clientes; para otras, implica aumentar el uso de tecnología de conferencia a través de la web; y para algunas más, establecer el marketing complejo por correo electrónico. Hace poco, los premios People's Choice de la revista *Sales & Marketing*

*Management* reconocieron a empresas, como GoToMeeting, Salesforce.com y WebEx, por proporcionar soluciones innovadoras que proveen mejores relaciones entre el personal de ventas y los consumidores. La consultora Susan Aldrich comenta que los clientes siempre dicen: "Quiero que me conozcas y me ofrezcas cosas que sean relevantes para mí".<sup>18</sup>

### Investigación de mercados

Actualmente, los investigadores de mercados desempeñan funciones importantes en muchas organizaciones. Son responsables de obtener, analizar e interpretar datos para facilitar la toma de decisiones de marketing. Esto implica que los investigadores de mercados son, en esencia, personas dedicadas a solucionar problemas. El éxito en el área requiere no solo comprender el análisis estadístico, los métodos de investigación y la programación, sino también una base amplia de conocimientos de marketing, habilidades orales y escritas de presentación y capacidad de comunicarse con colegas y clientes. De acuerdo con Stan Sthanunathan, vicepresidente de estrategia y perspectivas de marketing en Coca-Cola, el trabajo de un investigador "es traer oportunidades".<sup>19</sup> Las personas que son inquisitivas, metódicas, analíticas y orientadas a las soluciones consideran que este campo es en particular gratificante.

Las responsabilidades de los hombres y las mujeres que hoy trabajan en la industria de la investigación de mercados incluyen definir el problema de marketing, diseñar las preguntas, seleccionar la mues-



Buckle es un ejemplo de una empresa que anima a los estudiantes a pensar en un trabajo y una carrera profesional.

<sup>17</sup> Jack and Suzy Welch, "Dear Graduate... to Stand Out Among Your Peers, You Have to Overdeliver", *BusinessWeek*, 19 de junio de 2006, p. 100.

<sup>18</sup> "People's Choice Awards. And the Winners Are..." *Sales and Marketing Management*, noviembre-diciembre de 2008, p. 20; Elisabeth A. Sullivan, "One-to-One", *Marketing News*, 15 de junio de 2009, pp. 10-13.

<sup>19</sup> Piet Levy, "10 Minutes with Stan Sthanunathan, Vice President of Marketing Strategy and Insights, The Coca-Cola Co.", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 34; Edmund Hershberger y Madhav N. Segal, "Ads for MR Positions Reveal Desired Skills", *Marketing News*, 1 de febrero de 2007, p. 28.

tra, recopilar y analizar los datos y, por último, informar los resultados de la investigación. Estos puestos se ofrecen en tres tipos de organizaciones. Las *empresas de consultoría en investigación de mercados* celebran contratos con grandes empresas para proporcionar investigación de sus productos o servicios.<sup>20</sup> Las *agencias de publicidad* pueden dar servicios de investigación para ayudar a los clientes con preguntas relacionadas con los problemas de publicidad y promoción. Por último, algunas empresas tienen un *equipo de investigación interno* para diseñar y ejecutar sus proyectos de investigación. La investigación de mercados en línea, que se está perfilando como la forma más común de investigación de marketing en el futuro inmediato, está requiriendo la comprensión de nuevas herramientas, como redacción dinámica de guiones, validación de respuestas, muestreo de intercepción, encuestas de mensajes instantáneos y paneles de consumidores en línea.<sup>21</sup>

Aunque los investigadores de mercados pueden empezar como asistentes, desempeñando tareas rutinarias, avanzan con rapidez a responsabilidades más amplias. El diseño de encuestas, entrevistas, redacción de informes y todos los aspectos del proceso de investigación crean una carrera interesante. Además, los proyectos de investigación suelen incluir problemas diversos, como motivación de los consumidores, fijación de precios, elaboración de proyecciones y competencia. A los candidatos exitosos “les gusta lo que hacen y se entusiasman con su trabajo, trátase de escuchar un grupo de enfoque u operar un modelo complejo de recopilación de datos”, según Carolyn Marconi, directora de investigación de mercados de Vanguard Group Inc.<sup>22</sup>

## Carreras internacionales

Muchas de las carreras que acabamos de describir también se encuentran en el ámbito internacional: en corporaciones estadounidenses multinacionales, pequeñas y medianas empresas que tienen exportaciones y franquicias. Por ejemplo, la firma internacional de consultoría Accenture tiene miles de consultores en todo el mundo. Asimismo, muchas franquicias, como 7-Eleven que cuenta con 32 880 sucursales en el extranjero, se están expandiendo a otros mercados fuera de Estados Unidos.<sup>23</sup> Los cambios en la UE, Brasil, Rusia, India, China y otros mercados crecientes pueden brindar nuevas oportunidades para carreras internacionales. Es posible utilizar diversos métodos para obtener experiencia internacional. Por ejemplo, algunas empresas pueden alternar periodos de trabajo en localidades nacionales con tareas o trabajos fuera de Estados Unidos. Además, trabajar para una empresa con oficinas centrales fuera de Estados Unidos, en alguna de sus oficinas locales, puede resultar atractivo. En muchas organizaciones, la experiencia internacional se ha vuelto una necesidad para lograr ascensos y logros profesionales. “Si quiere tener éxito, es esencial que trabaje fuera de su país”, dice Eric Kraus, de Gillette Co., en Boston.<sup>24</sup>

Los solicitantes de puestos internacionales deben hablar otros idiomas y tener la capacidad de adaptarse a diferentes modelos de negocios, estilos administrativos y prácticas locales. Además, a medida que las empresas multinacionales utilicen tecnologías de comunicación en todo el mundo para consolidar equipos globales de personas que nunca se reúnen, las habilidades de cooperación adquieren cada vez mayor importancia. Cada año, Accenture coloca a 400 de sus gerentes en grupos internacionales que se reúnen de manera virtual y en muchas ubicaciones internacionales para aprender a utilizar los recursos de la empresa en todo el mundo. De manera similar, IBM utiliza los servicios basados en internet para permitir que sus 360 mil empleados “trabajen como un solo equipo virtual”.<sup>25</sup>

**Many backgrounds.  
Many cultures.  
Many perspectives.**

At Merck, discovering, developing, manufacturing and marketing medicines and vaccines to meet unmet medical needs around the globe needs isn't just our mission; it's our passion. We need you - the very best - to drive our success and to truly live our mission. It's never been a more exciting time to discover Merck. Check out our intern, cooperative educational and full-time career opportunities. Build your future with us.

Our professional culture is one of diverse, collaborative, and respectful individuals. Together we help to develop and deliver medicines to those who need them, impacting lives around the globe. If you're ready to find your place in the world, then learn more about us by viewing our employee profiles at [merck.com/careers](http://merck.com/careers).

To see our upcoming campus and national diversity and inclusion conference recruiting activities please visit: [www.merck.com/careers/university/campus\\_calendar.html](http://www.merck.com/careers/university/campus_calendar.html)

**One World.  
One Merck.**

Merck is an equal opportunity employer - proudly embracing diversity in all of its manifestations.

**MERCK**

Merck busca diversidad y empleados colaboradores, y les ofrece oportunidades de carreras que son un reto en todo el mundo.

<sup>20</sup> “Market Research Analyst”, en Les Krantz, ed., *Jobs Rated Almanac*, 6a. ed. (Nueva York: St. Martin’s Press, 2002).

<sup>21</sup> Deborah L. Vence, “In an Instant, More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results”, *Marketing News*, 1 de marzo de 2006, p. 53; Joshua Grossnickle y Oliver Raskin, “What’s Ahead on the Internet”, *Marketing Research*, verano de 2001, pp. 9-13.

<sup>22</sup> Carolyn D. Marconi, “Desperately Looking for New Talent is a Recurring Theme”, *Marketing Research*, primavera de 2000, pp. 4-6.

<sup>23</sup> “2011 Franchise 500”, sitio web de *Entrepreneur*, [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (consultado el 26 de junio de 2011).

<sup>24</sup> Lisa Bertagnoli, “Marketing Overseas Excellent for Career”, *Marketing News*, 4 de junio de 2001, p. 4.

<sup>25</sup> Pete Engardio, “A Guide for Multinationals: One of the Great Challenges for a Multinational is Learning How to Build a Productive Global Team”, *BusinessWeek*, 20 de agosto de 2007, p. 48; Joann S. Lublin, “Global Experience doesn’t have to Mean Going to Live Overseas”, *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2006, p. B1.

## PROCESO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

Entre las actividades que usted debe considerar durante el proceso de búsqueda de empleo están: autoevaluarse, identificar las oportunidades de empleo, preparar su currículum vitae y documentación relacionada y acudir a entrevistas de empleo.

### Autoevaluación

Usted debe conocer su producto —usted— para poder promoverse de manera eficaz entre los posibles empleadores. En consecuencia, un primer paso crucial en su búsqueda de trabajo es realizar un autoanálisis. Este implica un examen crítico de usted mismo con respecto a: sus intereses, sus capacidades, su personalidad, sus preferencias y su estilo personal. Debe tener la seguridad de que sabe qué ambiente de trabajo es mejor para usted, qué lo hace feliz, el equilibrio que desea entre sus actividades personales y profesionales, y cómo puede ser más eficiente para alcanzar sus metas. Este proceso asegura que su perfil concuerde con el empleo correcto o, como lo explica Jim Collins, escritor y consultor en administración, que usted “encuentre el asiento correcto en el autobús”.<sup>26</sup>

**Preguntas clave** Un autoanálisis, en parte, supone plantearse algunas preguntas muy importantes y difíciles (figura C-4). Es crucial que las responda con sinceridad porque, en última instancia, sus respuestas se usarán como guía en la selección del empleo.<sup>27</sup> Una evaluación no honesta del todo podría dar como resultado una mala elección del empleo.

**Identificación de fortalezas y debilidades** Después de contestar las preguntas planteadas en la figura C-4, estará listo para identificar sus fortalezas y debilidades. Para hacerlo, trace una línea vertical en la mitad de una hoja de papel y en un lado escriba “fortalezas” y en el otro “debilidades”. Con base en sus respuestas a las preguntas, registre sus puntos fuertes y débiles en la columna respectiva. Lo ideal es hacer esta clasificación durante varios días a fin de que tenga tiempo suficiente para reflexionar sobre sus atributos. Además, es conveniente pedir la opinión de otras personas que lo conozcan bien (padres, parientes cercanos, amigos, profesores o empleadores) y que puedan ofrecerle puntos de vista más objetivos. Incluso pueden evaluarlo a partir de las preguntas de la figura C-4 para que usted compare los resultados con su propia evaluación. Una lista hipotética de fortalezas y debilidades se muestra en la figura C-5.

¿Qué habilidades son las más importantes? La respuesta, desde luego, varía de acuerdo con la ocupación y el empleador. Sin embargo, estudios recientes indican que todos los empleadores valoran la aptitud para resolver problemas, la habilidad para comunicarse, la facilidad para relacionarse con otras personas, la capacidad analítica, los conocimientos de computación y las dotes de liderazgo. Las características personales que los empleadores buscan en un candidato incluyen honestidad, integridad, motivación, iniciativa, seguridad en sí mismo, flexibilidad y entusiasmo. Por último, la mayoría de los empleadores también toman en cuenta la experiencia laboral, prácticas profesionales o pasantías y experiencia en cooperativas. Las pasantías “ofrecen una experiencia práctica y lo convierten en un fuerte candidato para un trabajo”, explica Arlene Hill, directora de desarrollo de carrera en Kogod School of Business de la American University.<sup>28</sup>

**Pruebas relacionadas con el trabajo** Las pruebas de personalidad e intereses vocacionales, que se proporcionan en muchas universidades e instituciones de educación superior, le dan otras ideas acerca de usted mismo. Después de que las pruebas han sido aplicadas y calificadas, los examinados se reúnen con los orientadores del servicio de pruebas para hablar de los resultados. Estos indican los trabajos para los cuales los estudiantes tienen inclinación. Las pruebas más comunes en el nivel universitario son el Strong Interest Inventory (inventario

<sup>26</sup> Barbara Flood, “Turbo Charge Your Job Search: Job Searching and Career Development Tips”, *Information Outlook*, 1 de mayo de 2007, p. 40.

<sup>27</sup> Robin T. Peterson y J. Stuart Devlin, “Perspectives on Entry-Level Positions by Graduating Marketing Seniors”, *Marketing Education Review*, verano de 1994, pp. 2-5.

<sup>28</sup> Regina Pefanis Schlee y Katrin R. Harich, “Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century”, *Journal of Marketing Education*, diciembre de 2010, pp. 341-352; “10 Job Hunting Tips”, *Marketing News*, 15 de noviembre de 2010, p. 19; “Succeeding in the Job Market for the Class of 2007”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 50a. ed., 2007, pp. 14-15; Callum J. Floyd y Mary Ellen Gordon, “What Skills are Most Important? A Comparison of Employer, Student and Staff Perceptions”, *Journal of Marketing Education*, agosto de 1998, pp. 103-109; “About Us: LinkedIn Facts” (consultado el 15 de octubre de 2011), [www.press.linkedin.com/about](http://www.press.linkedin.com/about).

### Intereses

- ¿Cómo me gusta pasar el tiempo?
- ¿Me gusta trabajar con la gente?
- ¿Me gusta trabajar con cosas tangibles?
- ¿Me gusta trabajar con datos?
- ¿Soy miembro de muchas organizaciones?
- ¿Me agradan las actividades físicas?
- ¿Me gusta leer?

### Habilidades

- ¿Soy hábil con el análisis?
- ¿Soy hábil para trabajar con software, hardware y sistemas operativos?
- ¿Tengo destreza para comunicarme bien en forma verbal y por escrito?
- ¿Qué talentos especiales tengo?
- ¿En qué aspectos me gustaría ser más hábil?

### Educación

- ¿Cómo influyen mis cursos y actividades extracurriculares para un empleo específico?
- ¿Cuáles eran mis materias preferidas? ¿Y cuáles las menos gratas?
- ¿Es mi promedio general un buen indicador de mi capacidad académica? ¿Por qué?
- ¿Aspiro a obtener un título universitario? ¿Antes de empezar a trabajar?
- ¿Por qué escogí mi especialidad?

### Metas personales

- ¿Cuáles son mis metas de corto y largo plazos? ¿Por qué?
- ¿Estoy orientado a mi carrera o tengo intereses más amplios?
- ¿Cuáles son las metas de mi carrera?
- ¿Qué empleos ofrecen probabilidades de ayudarme a alcanzar mis metas?
- ¿Qué espero estar haciendo dentro de cinco años?
- ¿Y dentro de 10?

- ¿Qué espero de la vida?
- ¿Qué equilibrio trabajo-vida personal prefiero?

### Personalidad

- ¿Cuáles son mis características buenas y malas?
- ¿Soy competitivo?
- ¿Trabajo bien con otras personas?
- ¿Soy abierto y franco?
- ¿Soy líder o seguidor?
- ¿Trabajo bien bajo presión?
- ¿Trabajo con rapidez o soy metódico?
- ¿Me relaciono bien con los demás?
- ¿Soy ambicioso?
- ¿Trabajo mejor solo que con otros?

### Ambiente de trabajo deseado

- ¿Estoy dispuesto a trabajar en otra ciudad? ¿Por qué?
- ¿Tengo una preferencia geográfica? ¿Por qué?
- ¿Estaría dispuesto a viajar en mi trabajo?
- ¿Tengo que trabajar en una empresa grande o conocida nacionalmente para sentirme satisfecho?
- ¿Mi puesto debe ofrecer oportunidades de promoción rápidas?
- Si pudiera diseñar mi propio empleo, ¿qué características tendría?
- ¿Qué importancia tiene para mí un salario inicial elevado?

### Experiencia

- ¿Qué empleos anteriores he tenido? ¿Cuáles fueron mis responsabilidades en cada uno de ellos?
- ¿Qué prácticas profesionales o puestos en cooperación he desempeñado? ¿Cuáles eran mis responsabilidades?
- ¿Qué puestos he desempeñado como voluntario? ¿Qué responsabilidades tenía?
- ¿Alguno de mis trabajos o puestos estuvieron relacionados con las posiciones que ahora podría buscar? ¿En qué sentido?
- ¿Qué fue lo que más me gustó de mis trabajos anteriores?
- ¿Y lo que menos?
- Si pudiera volver a empezar, ¿trabajaría en estos puestos?
- ¿Por qué?

FIGURA C-4

Preguntas que debe plantearse en un autoanálisis.

de intereses de Strong) y la Campbell Interest and Skill Survey (encuesta de intereses y habilidades de Campbell). Algunos centros de orientación también administran el Myers-Briggs® Type Indicator (indicador Myers-Briggs de tipos) y las evaluaciones Peoplemap™, que ayudan a identificar las profesiones que podrían gustarle.<sup>29</sup> Si todavía no ha realizado estas pruebas, le recomendamos averiguar si en su escuela se ofrecen estos servicios.

FIGURA C-5

Lista hipotética de las fortalezas y debilidades de un candidato a un empleo.

Fortalezas	Debilidades
Disfruto estar con la gente.	Exijo mucho a los integrantes de los equipos.
Soy un lector ávido.	Tengo experiencia laboral mínima.
Me comunico con facilidad.	Tengo un promedio académico mediocre.
Participo en muchas actividades extracurriculares.	A veces soy impaciente.
Trabajo bien con otras personas.	Me molesta que me supervisen de cerca.
Trabajo bien solo.	Trabajo metódicamente (con lentitud).
Soy honrado y confiable.	No estoy dispuesto a trabajar en otra ciudad.
Tengo disponibilidad para viajar.	Pospongo mis tareas hasta que se acerca la fecha límite.
Soy hábil para solucionar problemas.	No tengo orientación hacia el consumidor.
Tengo buen sentido del humor.	Mis habilidades técnicas son deficientes.

<sup>29</sup> Barbara Flood, "Turbo Charge Your Job Search, Job Searching and Career Development Tips", *Information Outlook*, 1 de mayo de 2007, p. 40.



## Identificación de las oportunidades de empleo

Para identificar y analizar el mercado laboral, usted debe realizar algún tipo de investigación de mercado para determinar qué industrias y empresas ofrecen oportunidades de empleo prometedoras que se relacionen con los resultados de su autoanálisis. A continuación se examinan varias fuentes que pueden ayudarle en su búsqueda.

**Oficina de servicios para carreras profesionales (bolsa de trabajo)** La oficina de servicios para carreras profesionales de las universidades es una excelente fuente de información laboral. El personal de esa oficina 1) le informará qué empresas tienen pensado reclutar empleados en la universidad, 2) le avisará si de pronto surge alguna vacante, 3) le asesorará sobre las posibilidades de carreras de corto y largo plazos, 4) le ofrecerá ayuda para redactar su currículum, 5) evaluará sus puntos fuertes y débiles, y 6) le ayudará a evaluar una oferta de empleo. Los servicios para carreras profesionales también se están ampliando a ayudar a los estudiantes a conectarse con empresas que quizá no recluten en el campus.<sup>30</sup> Además, la oficina casi siempre cuenta con una variedad de materiales impresos que se centran en diferentes industrias y empresas, y que incluyen sugerencias para buscar empleo. Una importante publicación que se ofrece en la mayoría de las oficinas de servicios para carreras profesionales es *Job Choices*, de la National Association of Colleges and Employers (Asociación de Colegios y Patrones de Estados Unidos), que contiene una lista de empleadores, vacantes para graduados universitarios y los datos de los contactos para información de los empleos en esas empresas. Otra publicación para estudiantes es *jobpostings*, que se publica dos veces durante el año académico y se distribuye en más de 550 instituciones de educación superior y universidades en todo Estados Unidos.



**Servicios en línea de empleo y carreras** Muchas empresas ya no acostumbran visitar las universidades. En vez de ello, usan los servicios en línea que se ofrecen para anunciar una oportunidad de empleo o buscar información de candidatos. Por ejemplo, la Asociación de Colegios y Patrones de Estados Unidos (National Association of Colleges and Employers) mantiene un sitio en internet llamado JobWeb ([www.jobweb.org](http://www.jobweb.org)). Asimismo, Monster.com y Careerbuilder.com son bases de datos en línea que incluyen anuncios de empleo, los currículums de candidatos e información relacionada, como una guía de carreras, una biblioteca de cartas de presentación, perfiles de profesiones y oficios, plantillas de currículum y servicios de tendido de redes de contactos (*networking*).<sup>31</sup> Es posible que los empleadores se pongan en contacto directo con los estudiantes cuando la preparación del candidato satisfice los requisitos específicos de un puesto. La ventaja de este sistema para los estudiantes es que, sin importar el tamaño o ubicación de la universidad a la que asisten,



Los centros de carreras de los campus universitarios y las bases de datos en línea, como Monster.com, son fuentes excelentes de información laboral.

muchas empresas tienen acceso a su currículum. Algunos tableros de anuncios incluso permiten a los solicitantes publicar grabaciones de audio y video de sí mismos. Una ventaja para los reclutadores es que algunos de estos tableros de empleo utilizan software para realizar verificaciones de antecedentes.<sup>32</sup> El centro de orientación para carreras de su escuela también puede tener una “página principal” que ofrezca información en línea para buscar empleo y vínculos a otros sitios web.

**Biblioteca** Las bibliotecas públicas o universitarias pueden proporcionarle material de consulta que, entre otras cosas, enumera las empresas exitosas y sus operaciones, define el contenido de varios puestos y pronostica las oportunidades de empleo. Por ejemplo, *Fortune* publica la lista de las mil empresas más grandes del mundo y sus respectivas ventas y utilidades, y

<sup>30</sup> Geoff, Gloecker, “The Best Business Schools 2010”, *Bloomberg Businessweek*, 15 de noviembre de 2010, pp. 77-80; “More MBA Grads Take the Road Less Traveled”, *Bloomberg Businessweek*, 18-24 de abril de 2011, p. 53.

<sup>31</sup> Barbara Kiviat, “The New Rules of Web Hiring”, *Time*, 24 de noviembre de 2003, p. 57; Karen Epper Hoffman, “Recruitment Sites Changing their Focus”, *Internet World*, 15 de marzo de 1999; Pamela Mendels, “Now That’s Casting a Wide Net”, *BusinessWeek*, 25 de mayo de 1998; James C. Gonyea, *The Online Job Search Companion* (Nueva York: McGraw-Hill, 1995).

<sup>32</sup> Peter Cappelli, “Making the Most of On-Line Recruiting”, *Harvard Business Review*, marzo de 2001, pp. 139-146.

Dun & Bradstreet publica directorios de más de 26 millones de compañías en Estados Unidos. El *Occupational Outlook Handbook* es una publicación anual del Departamento del Trabajo de Estados Unidos que contiene proyecciones de prospectos específicos de trabajo, así como información relativa a esos puestos. Un bibliotecario le indicará los materiales de consulta que estén más relacionados con su búsqueda de empleo.

**Anuncios** Los anuncios que solicitan empleados proporcionan un panorama general de lo que ocurre en el mercado laboral. Periódicos locales (en especial las ediciones dominicales) y universitarios, publicaciones especializadas (como *Marketing News* o *Advertising Age*) y revistas de negocios (como *Sales and Marketing Management*) contienen secciones de anuncios clasificados que por lo general incluyen anuncios de vacantes, a menudo para puestos en el nivel de ingreso. La revisión de los anuncios de empleo le ayudará a identificar qué puestos están libres, así como los requisitos y experiencia, qué empresas los proponen y la remuneración.

**Agencias de empleo** Una agencia de empleo puede informarle con mucha rapidez de varias oportunidades de trabajo debido al gran número de registros que tienen en sus bases de datos computarizadas. Muchas agencias se especializan en un campo particular (como ventas y marketing). Algunas ventajas de usar una agencia son que 1) reduce el costo de una búsqueda de empleo al reunir a solicitantes y empleadores, 2) a menudo pone a la disposición de los solicitantes sus listas de empleo solo con trabajar por medio de la agencia, 3) realiza buena parte de la búsqueda de empleo por usted y 4) trata de encontrar un puesto que sea compatible con sus aptitudes e intereses.<sup>33</sup> En el pasado, algunas agencias se han visto envueltas en actividades cuestionables, por lo que le recomendamos verificar con el Better Business Bureau ([www.bbb.org](http://www.bbb.org)) o con sus contactos de negocios la seriedad de dichas oficinas.

**Contactos personales y redes de contactos** Una importante fuente de información laboral que los estudiantes pasan por alto a menudo son los contactos personales. La gente que usted conoce con frecuencia puede estar enterada de oportunidades de trabajo, por lo que debe avisarles que está buscando empleo. Los parientes y amigos pueden ayudarle. Los instructores que conoce bien y los contactos de negocios le proporcionarán una gran cantidad de información acerca de posibles empleos y hasta pueden ayudarle a concertar una entrevista con un posible empleador. Quizá también lo apoyen para concertar *entrevistas informativas* con empleadores que no tienen vacantes inmediatas. Estas entrevistas le permiten recopilar información acerca de una industria o un empleador y le dan una ventaja si se abre alguna vacante. Es una buena idea dejar su currículum con todos sus contactos personales para que puedan dárselo a quienes tengan necesidad de sus servicios.

Las organizaciones colegiales (como el capítulo estudiantil de la American Marketing Association y Pi Sigma Epsilon, la fraternidad de ventas profesionales) pueden ser fuentes de oportunidades de empleo, en especial si tienen relaciones con la comunidad empresarial. Las divisiones locales de las organizaciones de negocios profesionales (como la Asociación Americana de Marketing y la Asociación Internacional de Ejecutivos de Ventas y Marketing (American Marketing Association y Sales and Marketing Executives International) también le proporcionarán información; ponerse en contacto con el presidente de la división es el primer paso en la búsqueda de asistencia de estas organizaciones. La creación de una red de contactos profesionales es una de las actividades más importantes que puede desempeñar para planificar su carrera.<sup>34</sup>

Existen muchas redes sociales populares disponibles para quienes buscan empleo. LinkedIn, por ejemplo, tiene 120 millones de usuarios, incluidos reclutadores. Entre otros sitios se encuentran Plaxo, Twitter, Jobster, Facebook, Craigslist, MyWorkster, VisualCV, JobFox e Ecadamy. Algunos de estos sitios permiten a los usuarios crear y publicar un currículum vitae tradicional mientras que otros facilitan páginas web personalizadas con video, audio, imágenes e incluso muestras de trabajo. BranchOut.com puede enlazarse con Facebook y obtener el historial académico y laboral de las páginas para ayudar a identificar una red de amigos que hayan trabajado para una empresa específica. El uso de todos o muchos de los sitios propor-

<sup>33</sup> Ronald B. Marks, *Personal Selling: A Relationship Approach*, 6a. ed. (Nueva York: Pearson, 1996).

<sup>34</sup> Sima Dahl, "A New Job is no Excuse to Ease up on Networking", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, p. 4; Leonard Felson, "Undergrad Marketers Must Get Jump on Networking Skills", *Marketing News*, 8 de abril de 2001, p. 14; Wayne E. Baker, *Networking Smart* (Nueva York: McGraw-Hill, 1994); Piet Levy, "AMA Chapters across the Country are Increasingly Using Job Boards, Networking Events and Other Techniques to Help Members in this Economy", *Marketing News*, 15 de marzo de 2009, p. 14.

ciona mayor exposición. Sin embargo, recuerde ser consistente en la imagen e información que presenta en línea.<sup>35</sup>

**Oficina Estatal del Empleo** Las oficinas estatales del empleo tienen listas de oportunidades de trabajo en el estado y consejeros que le ayudarán a concertar una entrevista. Aunque estas oficinas realizan funciones similares a las de una agencia de colocaciones, difieren en que solo incluyen oportunidades de trabajo en el estado y en que prestan sus servicios en forma gratuita.

**Contacto directo** Otra manera de obtener información laboral es el contacto directo: comunicarles a los posibles empleadores (por correo tradicional, electrónico o en persona) que usted se interesa en obtener empleo en esas empresas. A menudo es posible que usted no sepa siquiera si hay vacantes. Si se comunica por escrito con las empresas, una carta de presentación con su currículum adjunto servirá como forma inicial de comunicación. Una manera de establecer contacto directo con las empresas es asistir a alguna feria del empleo o profesional. Estos eventos permiten a muchos empleadores, reclutadores y posibles buscadores de empleo encontrarse.<sup>36</sup> Sus objetivos en el contacto directo son crear una impresión positiva y, al final, acordar una entrevista de trabajo.

## Redacción de su currículum

Un currículum es un documento que comunica a los posibles empleadores quién es usted. Cuando lo leen, los empleadores buscan una instantánea de sus calificaciones para decidir si le deben invitar a una entrevista de trabajo. Es imperativo que su currículum sea una presentación favorable de su persona y le permita avanzar al siguiente paso.<sup>37</sup> El personal de su oficina de servicios profesionales le brindará asistencia para diseñar su currículum.

**El currículum** Un currículum bien elaborado contiene hasta nueve secciones principales: 1) identificación (nombre, dirección, teléfono y dirección de correo electrónico), 2) objetivo de trabajo o carrera, 3) formación académica, 4) reconocimientos y premios, 5) experiencia o historial laboral, 6) habilidades o capacidades (que se relacionen con un tipo especial de puesto para el que podrían entrevistarle), 7) actividades extracurriculares, 8) intereses personales y 9) referencias personales.<sup>38</sup> No hay un formato universal para presentar un currículum, pero son tres los que se emplean con mayor frecuencia: cronológicos, funcionales y dirigidos. Un formato *cronológico* presenta su experiencia laboral y formación de acuerdo con la secuencia cronológica en la que ocurrió. Si ha tenido varios trabajos o asistido a diversas escuelas, este enfoque es útil para destacar lo que ha hecho. Con un formato *funcional* usted agrupa su experiencia en categorías de aptitudes que hacen hincapié en sus fortalezas. Esta opción es muy apropiada si no tiene experiencia, o poca, en relación con el campo seleccionado. El formato *dirigido* se centra en las capacidades que usted tiene para un trabajo específico. Esta opción es deseable si sabe qué puesto quiere y está calificado para desempeñarlo. En cualquiera de los formatos, si es posible, debe incluir información cuantitativa sobre sus logros y experiencia, como “los ingresos por ventas aumentaron 20%” en el año que usted dirigió una tienda minorista de ropa. Un currículum que ilustra el formato cronológico se muestra en la [figura C-6](#).<sup>39</sup>

Con las nuevas tecnologías surge la necesidad de un nuevo tipo de currículum: el electrónico. Aunque las versiones tradicionales de los currículums pueden resultar atractivas en lo visual, ahora la mayoría de los expertos en carreras profesionales recomiendan que el currículum *vítæ* se adapte a la entrega por correo tradicional o electrónico y fax. Además, deben satisfacer las necesidades de los empleadores que usan tecnología de escáner para ingresar el currículum a sus bases de datos o que realizan búsquedas en bases de datos comerciales en

<sup>35</sup> Tim Post, “New Graduates Use Social Media to Look for Jobs”, *St. Paul Pioneer Press*, 3 de junio de 2011; Susan Berfield, “Dueling Your Facebook Friends for a New Job”, *Bloomberg Businessweek*, 7 de marzo de 2011, p. 35; Dan Schawbel, “Top 10 Social Sites for Finding a Job”, *Mashable*, 24 de febrero de 2009.

<sup>36</sup> “Stand Out at the Career Fair”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students: 2009*, 52a. ed. (Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers, 2008), pp. 22-23.

<sup>37</sup> Amy Diepenbrock, “Will Your Resume Open the Door to an Interview?”, *Job Choices for Business & Liberal Students, 2011*, National Association of Colleges and Employers, p. 31; Marianne E. Green, “Marketing Yourself: From Student to Professional”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students: 2009* (Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers, 2008), pp. 28-29.

<sup>38</sup> Marianne E. Green, “Resume Writing: Sell Your Skills to Get the Interview!”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 50a. ed., 2007, pp. 39-47.

<sup>39</sup> C. Randall Powell, “Secrets of Selling a Résumé”, en Peggy Schmidt, ed., *The Honda how to Get a Job Guide* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), pp. 4-9.

## FIGURA C-6

Un currículum cronológico muestra su formación académica y su experiencia laboral en la secuencia en que ocurrieron.

### Sally Winter

Dirección universitaria (hasta el 1 de junio de 2012):  
Elm Street Apartments #2B  
College Town, Ohio 44042  
Teléfono celular: (555)424-1648  
swinter@osu.stu.edu

Dirección particular:  
123 Front Street  
Teaneck, NJ 07666  
Teléfono: (555)836-4995

#### Formación

**Licenciatura en administración de empresas**, Universidad Estatal de Ohio, 2012, *cum laude*: promedio general 3.3; promedio en especialidad 3.6.

#### Experiencia laboral

Pagué 70% de los gastos de mi educación universitaria mediante los siguientes empleos de verano y tiempo parcial:

Verano de 2010 **Secretaria jurídica**, Smith, Lee & Jones, Abogados, Nueva York, NY

- Tomaba dictado y transcribía cintas de procedimientos legales.
- Mecanografiaba contratos y otros documentos legales.
- Reorganizaba los expedientes de los clientes para facilitar su acceso.
- Contestaba el teléfono y filtraba las llamadas de los socios.

2009-2010 Ciclos académicos **Vendedora**, College Varsity Shop, College Town, Ohio.

- Ayudaba a los consumidores en sus decisiones de compra.
- Acomodaba la mercancía y ayudaba a arreglar los escaparates.
- Contribuía a elaborar los inventarios de fin de año.
- Asumía las responsabilidades de la gerente de la tienda cuando ella salía de vacaciones o se enfermaba.

2006-2009 **Subgerente**, Treasure Place Gift Shop, Teaneck, NJ.

- Supervisaba a dos vendedores.
- Ayudaba a seleccionar mercancías en las exposiciones comerciales.
- Manejaba la contabilidad diaria.
- Trabajaba sin problema bajo presión durante las temporadas de mucho movimiento.

#### Actividades universitarias

- Fui electa capitana del equipo femenino universitario de tenis durante dos años.
- Trabajé como reportera y editora en el turno nocturno del periódico universitario durante dos años.
- Fui electa historiadora del capítulo Mortar Board, una sociedad honoraria de mujeres.

#### Conocimientos de computación

- Word, Excel, PowerPoint, Outlook

#### Intereses personales

- Coleccionar relojes antiguos, escuchar jazz y nadar.

#### Puedo proporcionar referencias si las solicitan.

línea. Para aprovechar al máximo las oportunidades en línea, debe ofrecerse un currículum electrónico escrito con una fuente popular (por ejemplo, Times New Roman), en una letra de 10 a 14 puntos y sin textos en cursivas, imágenes, sombreados, subrayados o líneas verticales. Además, debido a que el reclutamiento en línea inicia con la búsqueda de una palabra clave, es importante incluir este tipo de términos, centrarse en los sustantivos más que en los verbos y evitar las abreviaturas. En relación con el uso de esta tecnología, no olvide que muchos empleadores utilizan sitios de redes sociales como Facebook, o tan solo buscan el nombre de usted en Google para ver qué aparece. ¡Revise sus perfiles en línea antes de comenzar su búsqueda de empleo a fin de presentar una imagen positiva y exacta!<sup>40</sup>

<sup>40</sup> “Post with Caution: Your Online Profile and Our Job Search”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students: 2009* (Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers, 2008), p. 30; “If I ‘Google’ You, What Will I Find?”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 50a. ed., 2007, p. 16; Joyce Lain Kennedy, “Computer-Friendly Résumé Tips”, *Planning Job Choices: 1999, 42a. ed.* (Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers, 1998), p. 49; Joyce Lain Kennedy y Thomas J. Morrow, *Electronic Résumé Revolution* (Nueva York: Wiley and Sons, 1994).



**Carta que acompaña un currículum vitae** La carta que acompaña un currículum vitae, o carta de presentación, sirve como introducción del solicitante de empleo y debe llamar la atención y captar el interés del lector, o no conseguirá darle el incentivo para examinar el currículum con mayor detenimiento. Cuando diseñe una carta para acompañar su currículum, atienda las siguientes cuestiones:<sup>41</sup>

- Dirija la carta a una persona en particular.
- Identifique el puesto que está solicitando y explique cómo se enteró de él.
- Indique por qué desea solicitar ese puesto.
- Resuma sus aptitudes y competencias más significativas.
- Remita al lector al currículum adjunto.
- Solicite una entrevista personal y avise al lector cuándo y dónde puede localizarlo.

Un ejemplo de carta que incluye estos seis factores se presenta en la [figura C-7](#).

## Entrevista de empleo

La entrevista de empleo es una conversación entre el posible empleador y el candidato a ocupar el puesto; se centra en determinar si las necesidades del empleador quedarán satisfechas con las aptitudes y competencias del candidato. La entrevista es crucial: si sale bien, las posibilidades de recibir una oferta de empleo habrán aumentado; si sale mal, es probable que ya no lo tomen en consideración.

**FIGURA C-7**

Ejemplo de carta de presentación que acompaña un currículum.

Sally Winter  
Elm Street Apartments, #2B  
College Town, Ohio 44042  
31 de enero de 2012

Sr. J. B. Jones  
Gerente de ventas  
Hilltop Manufacturing Company  
Minneapolis, MN 55406

Estimado señor Jones:

El doctor William Johnson, profesor de administración de negocios de la Universidad Estatal de Ohio, me sugirió hace poco que le escribiera en relación con la vacante en su empresa y mi interés en un puesto de ventas. Tengo un título de licenciatura en administración de empresas y he tomado cursos en ventas personales y administración de ventas, por lo que estoy segura de que podría hacer una aportación positiva a su empresa.

En los últimos cuatro años he sido vendedora en una tienda de ropa y subgerente de una tienda de regalos. Estos dos puestos requirieron que desempeñara diversas labores, como vender, comprar, surtir mercancías y supervisar. Derivado de esto comprendo los puntos de vista tanto del cliente como del vendedor y la gerencia. En virtud de mi formación, experiencia y alto nivel de energía, creo que estoy especialmente bien calificada para realizar las funciones del puesto de ventas en esta empresa.

Anexo mi currículum, el que le dará una mejor idea de mi formación y experiencia. Las actividades extracurriculares que he desempeñado han fortalecido y complementado mis aptitudes para trabajar como representante de ventas.

Estoy interesada en conversar con usted porque creo que soy capaz de demostrarle por qué soy una candidata competente para el puesto. Tengo amigos en Minneapolis con quienes puedo quedarme los fines de semana, de modo que sería ideal concertar una cita para viernes o lunes. Le llamaré dentro de una semana para acordar una fecha que resulte mutuamente provechosa para una reunión. Espero que el espacio en su agenda lo permita.

Gracias por su amable atención. Si desea información adicional, estoy a sus órdenes en el (555)424-1648. Espero hablar personalmente con usted muy pronto.

Atentamente,

Sally Winter  
Anexo

<sup>41</sup> William J. Banis, "The Art of Writing Job-Search Letters", *Job Choices for Business and Liberal Arts Students*, op. cit., pp. 32-38; Arthur G. Sharp, "The Art of the Cover Letter", *Career Futures* 4, núm. 1, 1992, pp. 50-51.

**Preparación para la entrevista de empleo** A fin de tener éxito en una entrevista de empleo, debe prepararse para demostrar su profesionalismo e indicar al posible empleador que usted toma en serio el puesto. Cuando se prepare para la entrevista, hay varias actividades cruciales que deben realizarse.

Antes de la entrevista recopile datos sobre la industria, el posible empleador y el puesto. La información pertinente podría incluir la descripción general de la ocupación; los productos o servicios de la empresa, su tamaño, número de empleados y posición financiera y competitiva; los requisitos del puesto, y el nombre y la personalidad del entrevistador. Si obtiene esta información, conocerá mejor la empresa y le resultará más fácil hacerle preguntas al entrevistador.

Por ejemplo, esta información podría obtenerse de: informes anuales corporativos, *The Wall Street Journal*, los manuales de Moody's, *Register of Corporations, Directors and Executives* de Standard & Poor's, *The Directory of Corporate Affiliations*, ejemplares selectos de *Bloomberg Business* o de publicaciones especializadas. También debería estudiar los perfiles de LinkedIn, los *tweets* y blogs de las personas con las que se reunirá. Si no es fácil conseguir la información, llame a la empresa e indique que desea obtener datos de esta antes de acudir a la entrevista.<sup>42</sup>

La preparación para la entrevista de empleo también debe incluir algún tipo de teatro improvisado o fingir que lo están entrevistando. Antes de hacerlo, prevea las preguntas que los entrevistadores podrían hacerle y cómo las respondería (figura C-8). Sin embargo, no memorice las respuestas porque es mejor parecer espontáneo, pero lógico e inteligente. No obstante, siempre es útil practicar cómo podría responder a las preguntas. Además, formule aquellas que usted podría hacerle al entrevistador sobre temas que le son importantes y le preocupan (figura C-9). “Es la oportunidad de demostrar lo listo que se es”, comenta un reclutador.<sup>43</sup>

**FIGURA C-8**

Anticipe las preguntas que acostumbran hacer los entrevistadores para practicar sus respuestas.

Preguntas del entrevistador
1. ¿Cómo se describiría a sí mismo?
2. ¿Cuáles considera usted que son sus mayores fortalezas y debilidades?
3. Describa sus experiencias más satisfactorias en la universidad.
4. ¿Qué cree usted que estará haciendo dentro de cinco años? ¿Y dentro de 10?
5. ¿Cuáles son tres cualidades principales de un líder que usted ha demostrado tener?
6. ¿Qué es lo que en realidad quiere de la vida?
7. ¿Cuáles son sus metas a largo y corto plazos en el terreno profesional?
8. ¿Por qué eligió su especialidad en la universidad?
9. ¿En qué actividades extracurriculares participó? ¿Por qué?
10. ¿Qué empleos ha disfrutado más? ¿Y menos? ¿Por qué?
11. ¿Cómo lo ha preparado su experiencia laboral previa para una carrera en marketing?
12. ¿Por qué desea trabajar en nuestra empresa?
13. ¿Qué preparación cree usted que necesita una persona para alcanzar el éxito en una empresa como la nuestra?
14. Describa una idea creativa de su autoría y que haya llevado al éxito un proyecto.
15. ¿Qué criterios está usando para evaluar la empresa para la cual espera trabajar?
16. Describa un proyecto en equipo en el que haya colaborado.
17. ¿Qué puedo decirle acerca de nuestra empresa?
18. ¿Está dispuesto a mudarse a otra ciudad?
19. ¿Está dispuesto a pasar por lo menos seis meses en capacitación?
20. ¿Por qué debemos contratarlo?

<sup>42</sup>Lindsey Pollak, “The 10 Commandments of Social Media Job Seeking”, *Job Choices for Business & Liberal Arts Students*, 2011, op. cit., p. 20; Alison Damast, “Recruiters’ Top 10 Complaints”, *BusinessWeek*, 26 de abril de 2007; Marylin Moats Kennedy, “‘Don’t List’ Offers Important Tips for Job Interviews”, *Marketing News*, 15 de marzo de 2007, p. 26.

<sup>43</sup>Sima Dahl, “Where Do You See Yourself in Five Years?”, *Marketing News*, 15 de noviembre de 2010, p. 4; Dana James, “A Day in the Life of a Corporate Recruiter”, *Marketing News*, 10 de abril de 2000, pp. 1, 11.

**FIGURA C-9**

Los entrevistados deben desarrollar preguntas sobre temas que les son importantes.

#### Preguntas del entrevistado

1. ¿Por qué querría un candidato trabajar en su empresa?
2. ¿En qué difiere esta empresa de sus competidores?
3. ¿Cuál es la política de promoción de la empresa?
4. Describa las labores típicas de este puesto durante el primer año.
5. ¿Cómo evalúan a los empleados?
6. ¿Qué oportunidades de desarrollo personal existen?
7. ¿Cuentan con un programa de capacitación?
8. ¿Qué planes tiene la empresa para crecer en el futuro?
9. ¿Cuál es el índice de retención de los empleados en el puesto que estoy solicitando?
10. ¿Cómo pueden aprovechar mis habilidades?
11. ¿Por qué está vacante este puesto?
12. ¿Cómo describiría al candidato ideal?
13. ¿Por qué le gusta trabajar en esta empresa?
14. ¿Cuánta responsabilidad tendría en este puesto?
15. ¿Qué cultura corporativa tiene la empresa?

Ensaye una entrevista con alguien con quien se sienta cómodo. Después, pida al supuesto entrevistador que evalúe con franqueza el contenido y estilo de la entrevista. También podría grabar en video la “entrevista”; pregúntele al personal de la oficina de servicios para carreras profesionales dónde puede conseguir equipo de grabación de video para este propósito.

Antes de la entrevista de empleo debe prestar atención a varios detalles. Son importantes la hora y el lugar exactos en los que se realizará la entrevista; apúntelos, no confíe en su memoria. Pregunte el nombre completo y correcto de la empresa. Averigüe cómo se llama el entrevistador y cómo pronunciar su nombre. Lleve un bloc y pluma a la entrevista para estar listo en caso de que necesite anotar algo. Asegúrese de que su apariencia sea limpia, pulcra, profesional y conservadora. Y sea puntual; llegar tarde a una entrevista de empleo causa la impresión de que usted no es una persona confiable.

**Para tener éxito en la entrevista de empleo** Usted ha completado la parte que le correspondía; por fin llegó el momento y es hora de la entrevista. Aunque quizá se sienta un poco nervioso, piense que se trata de una conversación entre el posible empleador y usted. Ambos acuden a la entrevista para evaluar a la otra parte y ver si hay coincidencias. Cuando conozca al entrevistador, salúdelo por su nombre, muéstrese alegre, sonría y mantenga un buen contacto visual. Siga la pauta que el entrevistador marque desde el principio. Siéntese cuando el entrevistador se lo indique. Adopte una postura erguida en la silla y muéstrese alerta e interesado en todo momento. Luzca tranquilo, no tenso. Sea entusiasta.





Considere la entrevista como una conversación entre un posible empleador y usted.

Durante la entrevista sea realmente usted. Si se comporta de alguna manera diferente, es posible que el intento resulte transparente para el entrevistador o tal vez logre conseguir el trabajo, solo para descubrir a la larga que no era ideal para usted. Además de evaluar si sus aptitudes encajan en los requisitos del puesto, es probable que el entrevistador trate de saber su interés de largo plazo en la empresa.

Cuando la entrevista esté por terminar, concluya con una nota positiva. Agradezca al entrevistador por su tiempo y la oportunidad de hablar con usted acerca del empleo. Si aún le interesa el trabajo, manifiésteselo al entrevistador. Este le dirá cuál será el siguiente paso; quizás una visita a las instalaciones.<sup>44</sup> Rara vez se presenta una oferta de empleo al final de la entrevista inicial. Si ocurre esto y usted desea el empleo, acepte la oferta; no obstante, si tiene alguna duda respecto al trabajo, solicite tiempo para meditar sobre la oferta que se le ha hecho.

### Seguimiento de la entrevista de empleo

Después de la entrevista, envíe una nota de agradecimiento al entrevistador e indique si todavía está interesado en el empleo. Si quiere continuar tratando de conseguirlo, una “persistencia cortés” puede ser útil. La nota es un gesto de aprecio y una forma de mantener la visibilidad con el entrevistador. (Recuerde el adagio: “Ojos que no ven, corazón que no siente”). Incluso si la entrevista no salió bien, la nota puede impresionar tanto al entrevistador que cambie su opinión respecto a usted. Después de haberla enviado, tal vez desee llamar al posible empleador para determinar cómo va la decisión de contratación. Si el entrevistador le dijo cuándo recibiría usted noticias del empleador, realice la llamada telefónica *después* de esta fecha (suponiendo, por supuesto, que todavía no haya tenido noticias del empleador); si el entrevistador no le indicó cuándo se comunicarían con usted, realice su llamada telefónica más o menos una semana después de haber enviado la nota de agradecimiento. Si bien el correo electrónico es una forma de comunicación actual, a menudo se le considera menos personal que una carta o una llamada telefónica, así que primero tenga la certeza de que un correo electrónico es preferible antes de utilizarlo con el entrevistador.<sup>45</sup>

Cuando haga el seguimiento, sea persistente pero cortés. Si se muestra demasiado ansioso, una de dos cosas podría suceder para impedir que obtenga el empleo: el empleador puede pensar que usted es un fastidio y que exhibirá dicho comportamiento en el trabajo, o tal vez crea que está desesperado por el trabajo y, por lo tanto, que no es un candidato viable.

**Manejo del rechazo** Usted ha hecho su mejor esfuerzo en la búsqueda de empleo. Creó un currículum bien diseñado y se preparó con esmero para la entrevista de empleo. Incluso parece que esta salió bien. No obstante, el posible empleador puede enviarle una carta de rechazo (“Lamentamos que nuestras necesidades y su espléndida preparación no sean compatibles”). Aunque quizás esté decepcionado, no todas las entrevistas conducen a una oferta de empleo porque, por lo regular, hay más candidatos que puestos vacantes.

Si recibe una carta de rechazo, reflexione en lo ocurrido durante la entrevista. ¿Qué le pareció bien? ¿Qué salió mal? Quizás el personal de la oficina de servicios profesionales le ayude a analizar con claridad el problema, en especial si acostumbran pedir a los entrevistadores que califiquen a los entrevistados. Trate de aprender lecciones para aplicarlas en futuras entrevistas. Siga entrevistándose y adquiriendo experiencia en las entrevistas; a la larga, su persistencia rendirá frutos.

## FUENTES SELECTAS DE INFORMACIÓN DE CARRERAS EN MARKETING

La siguiente es una selección de fuentes de información de marketing que le resultará útil durante sus estudios académicos y su carrera profesional.

<sup>44</sup> Robert M. Greenberg, “The Company Visit-Revisited”, *NACE Journal*, invierno de 2003, pp. 21-27.

<sup>45</sup> Mary E. Scott, “High-Touch vs. High-Tech Recruitment”, *NACE Journal*, otoño de 2002, pp. 33-39.



## Publicaciones de negocios y marketing

Beall, Anne, *Strategic Market Research: A Guide to Conducting Research That Drives Businesses* (Bloomington, IN: Beall Research and Training, Inc., 2010). Este libro práctico analiza la importancia de la investigación de diseño alrededor de preguntas estratégicas: cómo seleccionar la técnica de investigación correcta, cómo analizar la información, cómo interpretar los resultados y cómo evitar obstáculos comunes.

Burton, Virgil (ed.), *Encyclopedia of Business Information Sources*, 28ª ed. (Detroit: Gale Group, 2011). Es una guía bibliográfica de más de 35 mil citas que cubren más de 1 100 temas primarios de interés para el personal de negocios.

*Business Periodicals Index (BPI)* (Nueva York: H. W. Wilson Company). Es un índice mensual (excepto de agosto) de casi 604 publicaciones periódicas de todos los campos de la administración y el marketing.

Dacko, Scott, *The Advanced Dictionary of Marketing: Putting Theory to Use* (Oxford University Press, 2008). Este diccionario se enfoca en la terminología de la tecnología de vanguardia para los profesionales de la teoría y práctica del marketing. Cada término incluye seis elementos: descripción, comentarios clave, palabras clave, conclusiones, aplicaciones y bibliografía.

Forte, Eric J., Cassandra J. Hartnett y Andrea L. Severson, *Fundamentals of Government Information: Mining, Finding, Evaluating and Using Government Resources* (Nueva York, NY: Neal-Schuman Publishers, Inc., 2011). Este manual proporciona el conocimiento de fondo y las herramientas necesarias para tener acceso en línea e imprimir fuentes de información gubernamental. Los temas clave incluyen información del consumidor, datos del censo y resúmenes del *Statistical Abstract* de Estados Unidos.

*Hoover's Handbook of World Business* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2011). Es una fuente de información detallada acerca de empresas fuera de Estados Unidos, incluso empresas de Canadá, Europa, Japón, China, India y Taiwan.

Michaeli, Rainer, *Competitive Intelligence: Competitive Advantage through Analysis of Competition, Markets and Technologies* (Nueva York, NY: Springer, 2011). Esta obra proporciona una introducción básica y práctica a los conceptos y práctica de la inteligencia competitiva. Además, ofrece casos, herramientas y un proceso de implementación.

Poynter, Ray, *The Handbook of Online and Social Media Research: Tools and Techniques for Market Researchers* (West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2010). Este texto de referencia abarca nuevas innovaciones en los campos de investigación en línea y de medios sociales, incluidos paneles de comunidad, búsquedas de blogs, redes sociales, investigación móvil y etnografía.

Sheth, Jadish y Naresh Malhotra (eds.), *International Encyclopedia of Marketing* (West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2011). Esta obra contiene 360 entradas (en orden alfabético) de más de 500 expertos mundiales, en seis volúmenes (cada uno incluye un índice).

## Publicaciones sobre planificación de carreras profesionales



Bolles, Richard N., *What Color is Your Parachute? 2012: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2011). Un cuaderno de trabajo también está disponible. Vea [www.jobhunters-bible.com](http://www.jobhunters-bible.com).

Conrad Levinson, Jay y David E. Perry, *Guerrilla Marketing for Job Hunters 3.0: How to Stand Out from the Crowd and Tap Into the Hidden Job Market Using Social Media and 999 Other Tactics Today* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

Damp, Dennis V., *The Book of U.S. Government Jobs: Where They Are, What's Available & How to Complete a Federal Resume*, 11ª edición (McKees Rocks, PA: Bookhaven Press, 2011).

Riley Dikel, Margaret y Frances E. Roehm, *Guide to Internet Job Searching* (Nueva York: McGraw-Hill, 2008).

Salpeter, Miriam, *Social Networking for Career Success: Using Online Tools to Create a Personal Brand* (Nueva York, NY: Learning Express, 2011).

Sitios web: Recursos para búsquedas de trabajo, redacción de currículum vitae, entrevistas y publicación de empleos en Estados Unidos y el extranjero.

[www.accesssalesjobs.com](http://www.accesssalesjobs.com)

[www.careers.org](http://www.careers.org)

[www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com)

[www.careers-in-marketing.com](http://www.careers-in-marketing.com)

[www.careerXroads.com](http://www.careerXroads.com)

[www.jobbankinginfo.org](http://www.jobbankinginfo.org)

[www.jobbankusa.com](http://www.jobbankusa.com)

[www.monster.com](http://www.monster.com)

[www.simplyhired.com](http://www.simplyhired.com)

[www.studentcentral.com](http://www.studentcentral.com)

[www.studentjobs.gov](http://www.studentjobs.gov)

[www.truecareers.com](http://www.truecareers.com)

[www.vault.com](http://www.vault.com)

[www.wetfeet.com](http://www.wetfeet.com)

Stair, Lilia B. y Leslie Stair, *Careers in Marketing*, 4ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2009).

*The National Job Bank, 2011 (CD): The Complete Employment Guide to Over 20,000 American Companies* (Avon, MA: Adams Media Corporation, 2010). Vea [www.adamsmedia.com](http://www.adamsmedia.com).

Yate, Martin, *Knock'em Dead: The Ultimate Job Search Guide 2012* (Hoboken, MA: Adams Media Corporation, 2011). Vea [www.adamsmedia.com](http://www.adamsmedia.com).

## Publicaciones periódicas selectas



*Ad Week*, Nielsen Business Media, Inc. (semanal). Vea [www.adweek.com](http://www.adweek.com) (precio de la suscripción anual: 149 dólares).

*Advertising Age*, Crain Communications, Inc. (semanal). Vea [www.adage.com](http://www.adage.com) (precio de la suscripción anual: 99 dólares).

*Barron's*, Dow Jones & Co., Inc. (semanal). Vea [www.barrons.com](http://www.barrons.com) (precio de la suscripción: 99 dólares impresa; 79 dólares en línea; 149 dólares en línea e impresa).

*Bloomberg Businessweek*, McGraw-Hill Companies (semanal). Vea [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) (precio de la suscripción: 39.97 dólares).

*Business Horizons*, Indiana University c/o Elsevier Science Publishing (bimestral). Vea [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (precio de la suscripción: 120 dólares).

*Chain Store Age*, Lebhar-Friedman, Inc. (mensual). Vea [www.chainstoreage.com](http://www.chainstoreage.com) (precio de la suscripción: 150 dólares).

*eCommerce Times*, ECT News Network, Inc. (diario). Vea [www.ecommercetimes.com](http://www.ecommercetimes.com).

*Forbes*, Forbes Inc. (17 ejemplares). Vea [www.forbes.com](http://www.forbes.com) (precio de la suscripción: 14.99 dólares).

*Fortune*, Time, Inc. (28 ejemplares). Vea [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com). (precio de la suscripción: 19.99 dólares).

*Harvard Business Review*, Harvard University (mensual). Vea [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu) (precio de la suscripción: 99 dólares en línea, 79 dólares impresa, 129 dólares suscripción premium).

*Industrial Marketing Management*, Elsevier Science Publishing (ocho ejemplares). Vea [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (precio de la suscripción: 167 dólares).

*International Journal of Electronic Commerce*, M. E. Sharpe Publishing (trimestral). Vea [www.mesharpe.com](http://www.mesharpe.com) (precio de la suscripción: 92 dólares).

*Journal of Advertising Research*, Springer Science+Business Media (trimestral). Vea [www.springer.com](http://www.springer.com). (precio de la suscripción: 340 dólares).

*Journal of Consumer Marketing*, Emerald Group Publishing, Ltd. (siete ejemplares). Vea [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) (precio de la suscripción: 3 549 dólares).

*Journal of Consumer Research*, University of Chicago Press (trimestral). Vea [www.journals.uchicago.edu](http://www.journals.uchicago.edu) (precio de la suscripción: 145 dólares no socios; 70 dólares socios; 25 dólares estudiantes).

*Journal of Interactive Marketing*, Direct Marketing Educational Foundation (trimestral). Vea [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (precio de la suscripción: 313 dólares).

*Journal of International Marketing*, American Marketing Association (trimestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com). (precios de la suscripción: 120 dólares impresa; 145 dólares impresa y en línea).



*Journal of Marketing*, American Marketing Association (trimestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precios de la suscripción: 135 dólares impresa; 162 dólares impresa y en línea).

*Journal of Marketing Communications*, Routledge Publishing (cinco veces al año). Vea [www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com) (precio de la suscripción: 184 dólares).

*Journal of Marketing Education*, Sage Publications (tres veces al año). Vea [www.sagepub.com](http://www.sagepub.com) (precio de la suscripción: 109 dólares).

*Journal of Marketing Research*, American Marketing Association (bimestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precios de la suscripción: 135 dólares impresa; 162 dólares impresa y en línea).

*Journal of Personal Selling & Sales Management*, American Marketing Association (trimestral). Vea [www.jpssm.org](http://www.jpssm.org) (precio de la suscripción: 79 dólares).

*Journal of Public Policy and Marketing*, American Marketing Association (semestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precio de la suscripción: 90 dólares impresa; 115 dólares impresa y en línea).

*Journal of Retailing*, Elsevier Science Publishing (trimestral). Vea [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (precio de la suscripción: 173 dólares).

*Marketing Education Review*, CTC Press (tres veces al año). Vea [www.marketingeducationreview.com](http://www.marketingeducationreview.com) (precio de la suscripción: 55 dólares).

*Marketing Health Services*, American Marketing Association (trimestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precio de la suscripción: 100 dólares).



*Marketing Management*, American Marketing Association (seis veces al año). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precio de la suscripción: 105 dólares).

*Marketing News*, American Marketing Association (quinenal). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precio de la suscripción: 85 dólares no socios; 53 dólares socios).

*Marketing Research*, American Marketing Association (trimestral). Vea [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (precio de la suscripción: 100 dólares).

*Media Week*, Quantum Business Media (semanal). Vea [www.mediaweek.co.uk](http://www.mediaweek.co.uk) (precio de la suscripción: 825 dólares).

*Sales and Marketing Management*, Lakewood Media Group, LLC. Vea [www.salesandmarketing.com](http://www.salesandmarketing.com) (Precio por suscripción: gratuito).

*Stores*, National Retail Federation (semanal). Vea [www.stores.org](http://www.stores.org) (precio de la suscripción: 120 dólares para los no miembros; gratuita para los miembros).

*The Wall Street Journal Interactive*, Dow Jones & Company, Inc. (semanal). Vea [www.wsj.com](http://www.wsj.com). (Precios por suscripción: 103 dólares en línea; 119 dólares impresa; 140 dólares en línea e impresa).

American Marketing Association  
311 S. Wacker Dr., Suite 5800  
Chicago, IL 60606  
(800)AMA-1150

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

American Society of Transportation and Logistics  
PO Box 3363

Warrenton, VA 20188

(202) 580-7270

[www.astl.org](http://www.astl.org)

Business Marketing Association

1883 Centre Point Circle, Suite 123

Naperville, IL 60563

(630)544-5054

[www.marketing.org](http://www.marketing.org)

Direct Marketing Association

1120 Avenue of the Americas

Nueva York, NY 10036-6700

(212)768-7277

[www.the-dma.org](http://www.the-dma.org)

Direct Selling Association

1667 K Street, N.W., Suite 1100

Washington, DC 20006

(202)452-8866

[www.dsa.org](http://www.dsa.org)

Institute for Supply Management

2055 E Centennial Circle

Tempe, AZ 85284

(480)752-6276

[www.ism.ws](http://www.ism.ws)

International Advertising Association

World Service Center

275 Madison Ave., Suite 2102

Nueva York, NY 10016

(212)557-1133

[www.iaaglobal.org](http://www.iaaglobal.org)

International Franchise Association

1501 K Street, N.W., Suite 350

Washington, DC 20005

(202)628-8000

[www.franchise.org](http://www.franchise.org)

Marketing Research Association

110 National Drive

Glastonbury, CT 06033-1212

(860)682-1000

[www.mra-net.org](http://www.mra-net.org)

Marketing Science Institute

1000 Massachusetts Ave.

Cambridge, MA 02138-5396

(617)491-2060

[www.msi.org](http://www.msi.org)

National Association of Wholesale Distributors

1325 G Street, N.W., Suite 1000

Washington, DC 20005

(202)872-0885

[www.naw.org](http://www.naw.org)

National Mail Order Association

2807 Polk St. NE

Minneapolis, MN 55418-2954

(612)788-1673

[www.nmoa.org](http://www.nmoa.org)

National Retail Federation

325 7th St. NW, Suite 1100

Washington, DC 20004

(800)NRF-HOW2

[www.nrf.com](http://www.nrf.com)

## Asociaciones profesionales y especializadas

American Advertising Federation  
1101 Vermont Ave., N.W., Suite 500  
Washington, DC 20005-6306  
(202) 898-0089

[www.aaf.org](http://www.aaf.org)

American Association of Advertising Agencies

405 Lexington Ave.

Nueva York, NY 10174-1801

(212)682-2500

[www.aaaa.org](http://www.aaaa.org)

American e-Commerce Association

2346 Camp St.

Nueva Orleans, LA 70130

(504)495-1748

[www.aeaus.com](http://www.aeaus.com)

Product Development and Management Association  
15000 Commerce Parkway, Suite C  
Mount Laurel, NJ 08054  
(800) 232-5241  
[www.pdma.org](http://www.pdma.org)  
Public Relations Society of America  
33 Maiden Lane  
Nueva York, NY 10038-5150  
(212)460-1400  
[www.prsa.org](http://www.prsa.org)  
Sales and Marketing Executives International  
P.O. Box 1390  
Sumas, WA 98295-1390  
(312)893-0751  
[www.smei.org](http://www.smei.org)

Society for Marketing Professional Services  
99 Canal Center Plaza, Suite 444  
Alexandria, VA 22314  
(800)292-7667  
[www.smps.org](http://www.smps.org)  
U.S. Internet Industry Association (USIIA)  
1800 Diagonal Road, Suite 600  
Alexandria, VA 22314  
(703)647-7440  
[www.usiia.org](http://www.usiia.org)

## Casos alternos

### Caso D-1 Lentes de contacto MaxSight de Nike: detectando una necesidad

Nike y Bausch and Lomb se unieron para ofrecer un atractivo producto al mercado de los lentes de contacto: los lentes MaxSight de Nike.

#### HISTORIA DE LOS LENTES DE CONTACTO

Leonardo da Vinci fue el primero en ilustrar el concepto de los lentes de contacto en 1508, pero no fue sino hasta 1887 cuando en realidad se fabricaron. Estos primeros lentes eran de vidrio y cubrían todo el ojo. En 1948 se desarrollaron lentes de contacto de plástico los cuales podían cubrir nada más la córnea. Desde 1971 existen los lentes de contacto blandos que proporcionan mayor comodidad a los usuarios, además de que han permitido ampliar el mercado. En 1987 se introdujeron los lentes de contacto desechables que resolvieron el problema de la adecuada limpieza de los lentes para minimizar la irritación y hasta infecciones. Lo que no había estado disponible hasta este momento era un lente de contacto que pudiera proporcionarle al ojo la protección de un par de anteojos para sol. Los lentes de contacto MaxSight de Nike cuentan con un tinte especial para maximizar la agudeza visual y están disponibles con y sin graduación. Se diseñaron sobre todo para atletas y deportistas en general, aunque el mercado no se limita a aquellos cuyo estilo de vida es activo.

#### LA NECESIDAD

Cuando el doctor Richard Allen, oftalmólogo experimentado y miembro del cuerpo de profesores del Health System de la University of Virginia, le reveló a su colega el doctor Richard Edlich (en 2000) que tenía melanoma ocular (cáncer en el ojo), ambos iniciaron investigaciones y publicaron artículos sobre la prevención del cáncer en la piel y acerca del melanoma ocular. El doctor Edlich se puso en contacto con los doctores Reichow y Citek, dos investigadores importantes que habían realizado una evaluación muy amplia de los lentes para sol. Los resultados revelaron que muy pocas

marcas ofrecían una protección real contra los dañinos rayos del Sol y que protegían los ojos solo en forma parcial, a pesar de que el producto tuviera una etiqueta donde se indicaba que proporcionaba 100% de protección contra los rayos solares.

Hay diversas razones por las que estos lentes no cumplen con esta función. En primer lugar, para que hagan algún bien es necesario que se les use. Muchos lentes para sol están hechos de un material de calidad deficiente; por lo tanto, los ojos quedan expuestos a los dañinos rayos infrarrojos y ultravioleta causantes del cáncer en la piel. El diseño y la adaptación también pueden minimizar la eficacia de los lentes para sol. Si estos son incómodos, incapaces de cubrir el ojo adecuadamente y poco seguros durante los momentos de más actividad, los lentes para sol no son la respuesta.

#### LA SOLUCIÓN

Los doctores Reichow y Citek coordinaron el desarrollo de los lentes de contacto blandos y entintados MaxSight de Nike. Estos vienen en dos presentaciones: en color gris verdoso para los atletas que juegan (golf, rugby, atletismo, por ejemplo) bajo la brillante luz solar y quieren tener comodidad visual, y en color ámbar para aquellos que practican deportes (como beisbol, futbol, tenis, *softball*) en los que es necesario rastrear objetos de rápido movimiento. Hay lentes graduados y sin graduar y, como en el caso de la mayoría de los lentes blandos de uso diario, deben cambiarse cada mes.

Los beneficios de los lentes MaxSight de Nike son importantes. Entre estos está un mejor campo de visión, sin obstrucciones provocadas por los soportes nasales o los armazones y por el empañamiento. Mientras hace ejercicio usted suda, pero ese sudor no causa que los anteojos resbalen o se deslicen. Estos lentes permiten una óptica sin distorsiones, sea que usted los utilice o no por prescripción médica. Filtra más de 90% de la dañina luz azul, así como 95% de los rayos infrarrojos y ultravioleta. No obstante, Nike recomienda el uso de anteojos sobre los lentes MaxSight para proteger el resto de los ojos, siempre que sea posible.



Una caja de lentes MaxSight de Nike, para dos meses, cuesta alrededor de 60 dólares. El precio de los lentes convencionales prescritos oscila entre 25 y 70 dólares, según la receta.

Los lentes MaxSight de Nike están disponibles con algunos selectos profesionales del cuidado de la vista. En el sitio web de Nike ([www.nikevision.com](http://www.nikevision.com)) se proporciona información sobre estos establecimientos. Los consumidores no pueden comprar el producto a menos que se hagan un examen de la vista y una prueba de los lentes.

Una de las tácticas fundamentales para proporcionar información sobre el producto, tanto para los consumidores como para los proveedores de cuidado de la vista, es la página web de Nike. Allí es posible descargar un cupón para una prueba gratuita de los lentes. Se da información del producto en la tienda y se ofrecen exhibidores a los profesionales del cuidado de la vista para llegar a los consumidores potenciales. Nike también hace publicidad tradicional del producto en algunas revistas deportivas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>La profesora Linda Rochford, de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Nike MaxSight con base en estas fuentes: sitio web de Bausch and Lomb, [www.bausch.com/en\\_US/consumer/visioncare/product/softcontacts/nikemaxsight.aspx](http://www.bausch.com/en_US/consumer/visioncare/product/softcontacts/nikemaxsight.aspx); sitio web de Nike, [www.nike.com/nikevision/main.html](http://www.nike.com/nikevision/main.html); “A Brief History of Contact Lenses”, Contact Lens Manufacturers Association, febrero de 2007, [www.contactlenses.org/timeline.htm](http://www.contactlenses.org/timeline.htm); Richard Edlich, “A Tribute to Dr. Robert C. Allen,

## Preguntas

- 1 ¿Cómo ha utilizado Nike el análisis de las necesidades del consumidor para identificar diferentes mercados y productos de MaxSight? ¿Cuáles son estas combinaciones de mercado-producto? ¿Qué segmentos de mercado podrían ser los mayores? ¿Cuáles tienen más probabilidades de adoptar el producto?
- 2 Identifique los elementos actuales de la mezcla de marketing para MaxSight de Nike. ¿Qué recomendaciones al respecto sugiere usted además de las que Nike ya ha emprendido?
- 3 Este producto se ha posicionado entre los atletas que quieren mejorar su desempeño y su agudeza visual. Sin embargo, puede ser difícil para cualquiera que no use lentes de contacto tener la motivación para adoptar este producto. a) ¿Cuán probable es que Nike pueda capturar a los atletas que no utilizan lentes de contacto? b) ¿Qué puede hacer Nike para alentar al atleta que no usa lentes de contacto a adoptar el producto?

an Inspirational Teacher, Humanitarian and Friend”, *Journal Long Term Effects of Medical Implants*, núm. 163, 2006, pp. 261-264; [MayoClinic.com](http://MayoClinic.com), “Tools for Better Health: Melanoma”, [www.mayoclinic.com/health/melanoma/DS00439/DSECTION-1](http://www.mayoclinic.com/health/melanoma/DS00439/DSECTION-1); [MayoClinic.com](http://MayoClinic.com), “Tools for Better Health: Eye Melanoma”, [www.mayoclinic.com/health/eye-melanoma/DS00707](http://www.mayoclinic.com/health/eye-melanoma/DS00707); [MayoClinic.com](http://MayoClinic.com), “Tools for Better Health: Contact Lenses: What to Know Before You Buy”, [www.mayoclinic.com/health/contact-lenses/WL00010](http://www.mayoclinic.com/health/contact-lenses/WL00010).

## Caso D-2 Daktronics Inc.: exhibidores globales en 68 mil millones de colores

“Intentamos encontrar la manera de dar empleo y mantener a nuestros graduados en casa”, dice el doctor Aelred (Al) J. Kurtenbach, presidente de consejo de Daktronics Inc. En 1968, Kurtenbach, entonces profesor de ingeniería en la South Dakota State University (SDSU), y su compañero, el profesor Duane Sander, decidieron comenzar un negocio. “Iniciamos una empresa de ingeniería biomédica, sobre todo porque ambos habíamos hecho investigaciones en esta área”, comenta Kurtenbach.

Pero incluso los profesores universitarios toman malas decisiones de vez en cuando.

### EL LANZAMIENTO DE DAKTRONICS: HACIA ABAJO, HACIA ARRIBA

“Fue un fracaso tremendo”, explica Kurtenbach, “porque el termómetro electrónico y el medidor automático de la presión arterial que desarrollamos funcionaban bien, pero producirlos y venderlos era demasiado costoso”. Además, a ambos investigadores les preocupaba que Daktronics se quedara sin fondos, mientras llegaba la aprobación de la U.S. Food and Drug Administration.

Ingreso: un milagro; un entrenador de lucha de la SDSU necesitaba un tablero portátil cerca de la cancha de lucha para informar al público sobre el tiempo y el marcador sin bloquear la vista de la competencia. En ese entonces, los tableros de baloncesto no mostraban la información correcta del juego y se encontraban demasiado altos y alejados de la cancha.

Como respuesta, Daktronics diseñó el Matside®, un tablero con forma de pirámide que se coloca sobre el suelo y que 35 años después todavía se utiliza en los encuentros deportivos en Esta-

dos Unidos. El Matside también consolidó la reputación de Daktronics como una empresa que podía resolver los problemas con rapidez.

A partir de ese lanzamiento sin mucho brillo, Daktronics se ha convertido en un diseñador de clase mundial de tableros y exhibidores electrónicos en Estados Unidos y en todo el mundo. ¿Cuál ha sido la razón de su éxito? La “innovación”, afirma Kurtenbach. En la publicación *Fortune Small Business* se describe la empresa como un “lugar de trabajo de muchos sabelotodo” con más de 230 ingenieros graduados entre los 900 empleados de tiempo completo de su planta de Brookings, Dakota del Sur, donde la población es de 18 504 habitantes.

En 1968, Kurtenbach y Sander vendieron acciones a su familia y a sus amigos a cinco dólares cada una, con lo cual reunieron alrededor de 100 mil dólares para iniciar Daktronics. Estos fondos limitados empujaron a Kurtenbach y a Sander —para generar ingresos para su empresa— a crear productos que los clientes compraran. Hoy en día, la empresa debe permanecer alerta, puesto que se enfrenta a competidores globales, como Barco de Bélgica y Mitsubishi de Japón.

### SEGMENTOS DEL MERCADO ACTUAL

Daktronics divide sus mercados en tres segmentos: deportes (70% de las ventas), negocios (20%) y gobierno (10%). En la actualidad, la empresa llega a estos mercados mediante 35 oficinas regionales de ventas y servicios, y una oficina de reciente apertura en Frankfurt, Alemania, para llegar a los clientes europeos y del Medio Oriente.

En el segmento de deportes, si usted vio el Derby de Kentucky en Churchill Downs, o los Juegos Olímpicos de 2004 de Atenas por televisión, quizá fue testigo de una muestra de los sistemas de marcación electrónica y pantalla de Daktronics. Lo mismo se aplica para 26 de los 30 parques de las Ligas Mayores de béisbol de Estados Unidos, 26 de los 31 estadios de la National Football League (Liga Estadounidense de Fútbol Americano), 19 de 28 instalaciones de la National Basketball Association (Asociación de Baloncesto de Estados Unidos) y 19 de 30 arenas de la National Hockey League (Liga de Hockey de Estados Unidos), en los que Daktronics ha fabricado algunas o todas las pantallas de marcadores. También cientos de universidades, instituciones de educación superior y preparatorias eligieron los marcadores de esta empresa, cuyos precios van desde algunos miles hasta millones de dólares.

Algo que resulta sorprendente para muchos es que con la publicidad que se incluye en estos marcadores a menudo se pagan solos en uno o dos años. Brad Mayne, presidente del American Airlines Center en Dallas, donde juegan los Mavericks de la (Asociación de Baloncesto de Estados Unidos) NBA y los Stars de la NHL, dice que el tablero de Daktronics (vea foto) se pagó solo con publicidad para la segunda temporada.

¿Cuál es el tablero más grande de la empresa? Es un gigante de 10.97 por 45.42 metros en el estadio de los Indians de Cleveland. Las nueve pantallas a todo color que se instalaron en el Jacob Field permiten proyectar videos en vivo y reproducciones, alineamientos, marcadores e información diversa, por ejemplo.

En el segmento de negocios, las pantallas electrónicas más grandes y más conocidas de Daktronics son las que se instalaron en la ciudad de Nueva York. Hace poco, la empresa colocó una pantalla de 19.81 metros de altura en Times Square, donde se proyectan videos, animaciones, gráficos, citas sobre el mercado accionario y titulares de noticias en distintos y llamativos colores.

Si bien puede ser que esta sea la pantalla de negocios más conocida, existen cientos de pantallas programables de Daktronics en todo Estados Unidos, en centros comerciales y afuera de tiendas e iglesias. En ellas es posible ver la hora y la temperatura en el momento, la información financiera, los precios del petróleo y las tarifas de hotel. James (Jim) B. Morgan, presidente y director general de Daktronics, ahora se concentra en las cuentas del negocio a fin de que la empresa sea menos dependiente del segmento de deportes.

Las pantallas Daktronics para el segmento gubernamental son menos conocidas. Suponga que hoy, en su trayecto rumbo a clases, se encuentra con un señalamiento en la carretera donde se

indica que, más adelante, hay un choque en el carril derecho y que por lo tanto usted debe moverse al carril izquierdo y reducir la velocidad. Quizá se trataba de un señalamiento construido por Daktronics, parecido al del túnel Cumberland Gap que conecta a Virginia, Kentucky y Tennessee (vea foto). Además de tales señalamientos para carreteras, el segmento para el gobierno incluye pantallas para estaciones de trenes y aeropuertos en las que se anuncian los horarios de llegada y salida.

Para ver qué pantallas Daktronics se han instalado en un estado determinado en Estados Unidos, ya sea para instalaciones deportivas, de negocios o gubernamentales, consulte [www.daktronics.com](http://www.daktronics.com)

## TECNOLOGÍA

Explotar la última tecnología es crucial para el éxito de Daktronics. En cuanto a señalamientos para mostrar solo palabras y números, una innovación clave de la empresa es el píxel Glow Cube®, cuyo tamaño es similar al de un cubo de Rubik. Es negro de un lado y amarillo reflejante por el otro; cientos de estos rotan a negro o a amarillo para formar palabras o para crear formas en los tableros o señalamientos de carretera. Los píxeles Glow Cube® son los componentes de los señalamientos tradicionales, utilizados en competiciones de golf profesionales y en los marcadores portátiles para el fútbol.

Para las pantallas gigantes de video programable, los componentes básicos son cientos de diodos emisores de energía (LED, por sus siglas en inglés). En la década de 1990, los avances de colores con LED condujeron al desarrollo de las pantallas de hoy, capaces de mostrar 68 mil millones de tonalidades, con lo cual sustituyeron en gran parte las lámparas pequeñas e incandescentes de estas pantallas, utilizando solo cerca de 10% de la energía eléctrica necesaria para ellas. Los complejos programas de computación y video y los sistemas de reproducción permiten que estas pantallas cobren vida en un programa deportivo. Debido al bajo uso de energía y a su gran confiabilidad, el píxel LED ha sustituido al Glow Cube® en la mayor parte de las aplicaciones.

## COMUNICACIONES Y ADMINISTRACIÓN

Dado que los departamentos de ingeniería, manufactura y marketing están en el mismo edificio de Daktronics, es posible responder a muchos cuestionamientos en conversaciones sencillas, directas y tranquilas. Kurtenbach considera que esta comunicación abierta es una enorme ventaja competitiva para Daktronics.

La transición académica a la empresarial del doctor Kurtenbach fue sorprendentemente sencilla. Para saber cómo funcionan los negocios y cómo tienen éxito, revisó en la biblioteca las historias de las grandes empresas estadounidenses. Él llama enfoque de “aguador” en administración al hecho de que todo gerente es como un aguador para su equipo: necesario sin ser la estrella. Kurtenbach, uno de 13 hijos de una familia de granjeros, desarrolló este estilo de liderazgo al realizar a menudo tareas esenciales que ninguno de sus hermanos o hermanas querían llevar a cabo.

## TRABAJOS DE ESTUDIANTE Y DESARROLLO ECONÓMICO

¿Qué sucedió con la meta original de Kurtenbach de iniciar un negocio local para ayudar a los graduados de la SDSU en el





estado? Él y Daktronics quizás obtuvieron una A+ de calificación. La empresa no solo tiene más de 900 empleados de tiempo completo en sus instalaciones de Brookings, sino que también beca anualmente a más de 450 estudiantes, la mayoría de ellos procedentes de la SDSU. Para ayudar a Daktronics a continuar mejorando su tecnología de punta, la SDSU ha buscado mejorar sus ofertas de diseño gráfico y por computadora.

¿Qué sucedió con la inversión de cinco dólares por acción que hicieron los familiares y amigos en el desastroso “lanzamiento de

un dispositivo biomédico” de Daktronics? Con los *splits* accionarios, cada acción vale alrededor de 2 700 dólares en la actualidad.<sup>2</sup>

## Preguntas

**1** ¿Cuáles son las razones o los atractivos que pueden hacer que los clientes potenciales en los mercados siguientes adquieran un tablero marcador, una pantalla electrónica o un video de pantalla grande? a) un equipo en las Ligas Mayores de beisbol, b) una preparatoria, para su campo de futbol, c) una tienda local de ferretería y d) una dependencia estatal encargada de carreteras.

**2** a) Haga un análisis SWOT (siglas en inglés para fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para Daktronics. b) Para una opción en cada una de las cuatro celdas de su tabla SWOT, sugiera una acción que Daktronics podría emprender con el fin de aumentar los ingresos.

**3** Con la figura 2-5 del capítulo 2 como guía, identifique una acción que Daktronics podría emprender para aumentar las ventas en cada una de las cuatro celdas: a) mercados actuales, productos actuales; b) mercados actuales, productos nuevos; c) mercados nuevos, productos actuales; d) nuevos mercados, nuevos productos.

<sup>2</sup> William Rudelius preparó el caso de Daktronics, Inc. con base en las conversaciones con el doctor Al Kurtenbach, fuentes internas y estas: Bill Syken, “Bright Lights, Little City”, *Sports Illustrated*, 11 de mayo de 2004; Dick Youngblood, “Signs of Success”, *Star Tribune*, 6 de abril de 2003, pp. D1, D2; Marilyn Alva, “Shifting Technology Helps it Score Big Wins”, *Investor Business Daily*, 12 de enero de 2004; Michael Hiestand, “S. D. Company Lights Up Sports World”, *USA Today*, 4 de mayo de 2004, pp. C1, Cs.

## Caso D-3 Jamba Juice: escaneando el ambiente de marketing

¿Qué hacías en décimo grado (primero de preparatoria)? ¿Esperabas obtener tu licencia de conducir? Kirk Perron estaba meditando sobre su futuro y la manera de organizar un negocio que le ayudara a lanzar la exitosa cadena de Jamba Juice. Suena increíble, pero Kirk Perron compró el bien raíz para su primer bar de jugos cuando estaba en décimo grado. Le pidió prestado dinero a su asesor en la preparatoria, al bibliotecario y al chofer de su autobús para juntar los 12 mil dólares que necesitaba para pagar el enganche.

### LA EMPRESA

Kirk Perron abrió su primera operación con el nombre de The Juice Club en San Luis Obispo, California. Durante un largo paseo en bicicleta un fin de semana, se le ocurrió crear una tienda de alimentos nutritivos y deliciosos. Un ciclista ávido, interesado desde siempre en la salud y la nutrición, deseaba ofrecer una opción a la comida rápida. En 1995, la empresa cambió su nombre por Jamba Juice Hoy, existen más de 700 tiendas en Estados Unidos y ofrece diversas bebidas nutritivas y botanas. Se le considera líder del mercado de licuados o batidos y Perron piensa que algún día la marca Jamba Juice será tan grande como Coca-Cola.

### LA IDEA

En Jamba Juice todo es salud y diversión. Jamba proviene de un término africano que significa “celebrar”. Si entra en una tienda Jamba Juice, podrá elegir entre una amplia variedad de especiali-

dades, como licuados o batidos, jugos de frutas y vegetales recién preparados, panes y galletas saladas *pretzels*. El compromiso de Jamba con los productos nutritivos se refleja en su declaración de misión: “Enriquecer la experiencia diaria de nuestros clientes, nuestra comunidad y a nosotros mismos por medio de las cualidades nutritivas de frutas y vegetales”.

Los licuados o batidos componen el mayor volumen del negocio de Jamba Juice. Se elaboran con jugos y fruta y a veces con yogur, helado o leche fría. Un licuado o batido típico tiene las calorías, los carbohidratos y las proteínas de una comida nutritiva baja en grasa, o sin ella.

Los *licuados o batidos* de Jamba cumplen con los requerimientos de la Food and Drug Administration (FDA, siglas en inglés de la Administradora de alimentos y medicamentos) para alimentos “saludables para el corazón”. Cuenta con suplementos nutrimentales, a los que se denomina *boosts* (o inyecciones), tales como la “inyección de jugo de energía”, que contiene *ging-seng* y *ginko biloba*, y la “inyección de jugo de inmunidad”, con equinacea y antioxidantes. Hace poco, Jamba Juice añadió a su menú una bebida nueva, baja en calorías, el *enlightened smoothie* (o “licuado iluminado”). Para conocer más a fondo esta empresa, acuda a [www.jambajuice.com](http://www.jambajuice.com)

Cuando se siente ante el mostrador de un Jamba Juice, podrá observar a los empleados, amables y bien capacitados, batiendo, licuando y mezclando frente a sus ojos el licuado o batido que ordenó. En las tiendas también hay centros de nutrición donde los clientes pueden obtener una explicación nutricional detallada de todos los productos. Además, hay un área con mercancías, como



exprimidores o extractores de jugos, tarros, sombreros y camisetas de Jamba Juice.

## LA COMPETENCIA

Los bares de jugos son parte de una tendencia creciente. Hay muy pocas barreras para entrar. Es común en Estados Unidos que haya establecimientos independientes y pequeñas cadenas dentro de una ciudad o región, aunque Jamba tiene varios competidores grandes. Smoothie King, con sede en Nueva Orleans, cuenta con 580 tiendas en 32 estados, y Planet Smoothie, cuya sede está en Atlanta, tiene más de 125 tiendas en 20 estados. Hay otros competidores, Juice Stop, Juice It Up!, Surf City Squeeze y Orange Julius. Jamba Juice se ha posicionado como un sustituto de la comida rápida. Esto significa que también considera que los restaurantes de comida rápida son competidores indirectos.

Jamba ha tenido que luchar para mantener su marca registrada en un mercado competitivo. Hace varios años, un bar de jugos de San Francisco, al que se denominó Jamm'n Juice tuvo que cambiar su nombre cuando Jamba se quejó de que esta empresa y su logotipo de frutas y vegetales era demasiado parecido a la marca y al logotipo de Jamba.

## EL MERCADO

Los bares de jugos han existido durante décadas, a menudo en las tiendas de alimentos nutritivos y en los gimnasios, y se les asociaba con lo que era un grupo pequeño de clientes muy preocupados por la salud. Ese pequeño grupo demográfico aumentó en los últimos años y favoreció el mercado de alimentos libres de grasa y el de aparatos de ejercicio, por ejemplo. Asimismo, entre la población en general ha crecido la conciencia de la necesidad de conservar la salud. Sin embargo, y de acuerdo con Allan Hickock, analista de la industria de Piper Jaffray: “el consumidor siempre habla de delgadez y come gordura”.

Por su parte, Jamba Juice se muestra optimista sobre las oportunidades de ampliar el mercado al sustituir la comida rápida con alimento “bueno para ti”. Las ventas al menudeo de jugos y licuados o batidos superaron los 1 200 millones de dólares en 2006, contra 552 millones de dólares en 2000. Casi dos tercios de los clientes de Jamba tienen entre 15 y 25 años, no exactamente el mismo grupo demográfico que el *baby-boomer* tradicional. La edad y el nivel educativo son criterios importantes de selección para abrir tiendas nuevas de Jamba Juice. Kirk Perron considera que mientras más alto sea el nivel de educación de los clientes, más probabilidades habrá de que se detengan a tomar un licuado o batido nutritivo. En realidad, muchos de los establecimientos actuales y planeados de Jamba se ubican en pueblos universitarios y se han formado sociedades para abrir otros en universidades y aeropuertos. Usted puede encontrar uno de ellos en los aeropuertos de Los Ángeles y

San Francisco y en el campus de la University of North Carolina, la George Washington University y la University of Nevada-Las Vegas, entre otras. Jamba también tiene un acuerdo de permiso de uso con Whole Foods Markets, un socio que comparte los valores de Jamba y su compromiso con una vida saludable.

## LOS PROBLEMAS

Los puristas insisten en que las mejores bebidas provienen de productos frescos. Puede ser difícil trabajar con frutas y verduras frescas cuando se desea obtener bebidas que sepan muy bien. Además, el precio de aquellas puede variar en forma drástica durante el año.

Los bares de jugos son maravillosos. Un establecimiento independiente por lo general no es tan atractivo para los transeúntes. Los “cantineros” son muy importantes para el éxito del bar de jugos: deben ser capaces de dar un buen servicio a los consumidores.

Hay efecto de temporalidad para los que elaboran licuados o batidos y jugos. Por ejemplo, en los climas del norte, los operadores que se encuentran dentro de los rascacielos en el centro de la ciudad, o en los centros comerciales, a menudo ven cómo las ventas en sus negocios disminuyen durante el verano, cuando la gente sale a pasear. El negocio resurge durante el invierno.<sup>3</sup>

### Preguntas

- 1 Realice un análisis ambiental para Jamba Juice, pues la empresa está pensando en abrir un nuevo bar de jugos cerca de su universidad. Identifique los factores que usted crea que influirán en el mercado de los bares de jugos e indique si estos factores aumentarán las oportunidades o representarán una amenaza.
- 2 De acuerdo con su análisis, ¿qué fuerza ambiental considera más importante para Jamba Juice y por qué?
- 3 Analice el ambiente competitivo de los bares de jugos. Considere la probabilidad de nuevos participantes, las barreras al ingreso, los competidores actuales y los sustitutos. ¿Cómo resumiría usted el ambiente competitivo actual?
- 4 ¿Considera usted que el fenómeno de los bares de jugos es una moda o que están arraigados en algunas fuerzas ambientales y de mercado básicas? Explique su respuesta.

<sup>3</sup> Linda Rochford de la University of Minnesota, Duluth, y Steven Hartley, prepararon el caso de Jamba Juice, a partir de estas fuentes: sitio web corporativo y boletines de prensa de Jamba Juice: [www.jambajuice.com](http://www.jambajuice.com); “Juicy Prospects”, *Star Tribune*, 27 de agosto de 2001, pp. D1–D2; Scott Hume, “Segment Ratings”, *Restaurants and Institutions*, 1 de julio de 2004, p. 61; Celeste Ward, “Rinney Creates Good Karma for Jamba Juice”, *Adweek.com*, 18 de marzo de 2004; John Agoglia, “Squeezing Profits”, *Club Industry*, 1 de diciembre de 2003, p. 12.

## Caso D-4 Deepwater Horizon de BP: consecuencias éticas y medioambientales

### EL INCIDENTE

La tarde del 20 de abril de 2010, 11 personas perdieron la vida después de una explosión seguida de un incendio en la plataforma

petrolera Deepwater Horizon, de la compañía British Petroleum (BP) en el Golfo de México. Ya hundida la plataforma, se derramaron casi cinco millones de barriles de crudo durante meses y



hasta el 15 de julio, cuando por fin tuvo éxito una serie de maniobras que concluyeron con la colocación de un tapón ajustado en el pozo. Los costos emocionales, ecológicos y económicos del peor desastre en la historia de la perforación en aguas profundas de Estados Unidos se resentirían los años siguientes.

## HISTORIAL ECOLÓGICO DE BP

A 15 pisos de altura sobre las aguas del Golfo de México, Thunder Horse, la plataforma petrolera de mil millones de dólares de BP, produciría 20% del petróleo de la región. Pero en julio de 2005, un huracán la inundó antes de que se bombeara algo de petróleo. La causa del accidente se relacionó con una válvula que se había instalado al revés. Después, se determinó que una soldadura de mala calidad ocasionó que se debilitaran y resquebrajaran los oleoductos bajo el agua. Un consultor de muy alto nivel de ingeniería que trabajó en el proyecto indicó que estos descuidos podrían haber sido catastróficos, tanto como lo ocurrido con la plataforma Deepwater Horizon. Aparentemente, BP antepuso el desarrollo del proyecto y las ganancias a la seguridad.

Steve Arendt, especialista en seguridad de BP, quien participó en una investigación de panel de la explosión de 2005 en Texas City, añadió que “la compañía había sido arrogante, orgullosa y negaba su responsabilidad”. En un principio, propiedad de Amoco, la planta de Texas City era la segunda refinería más grande de Estados Unidos, pero ya era vieja y su mantenimiento deficiente. La explosión provocó un géiser de químicos inestables de 20 pies lanzados al aire. El desastre se atribuyó a “deficiencias de organización y seguridad en todos los niveles de BP”, según un informe del Chemical Safety Board (Comité de Seguridad Química) de Estados Unidos. La compañía recibió una multa récord de 21 millones de dólares por más de 300 violaciones de seguridad.

En 2006, en Alaska, se filtraron 267 mil galones de petróleo de los oleoductos de Prudhoe Bay de BP y, de nuevo, los investigadores encontraron las tuberías corroídas debido a la falta de mantenimiento. La multa impuesta a la empresa ascendió a 20 millones de dólares.

En un periodo de 10 años, a través de tratos en áreas volátiles, de adquisiciones y de presionar los límites en tecnología, BP llegó a ser la segunda empresa más grande de la industria, solo detrás de Exxon Mobil. Pero pagó el precio por su política de recortes en costos y consolidación, consecuencia de las múltiples adquisiciones y dependencia de contratistas externos. De hecho, mientras que el derrame de Exxon Mobil (en 1989) estimuló un cambio en su enfoque hacia la seguridad, la actitud de la compañía BP hacia el riesgo no pareció disuadirla por los desastres o multas anteriores.

## DECISIONES COSTOSAS PARA DEEPWATER HORIZON

Muchas de las decisiones que BP tomó contribuyeron al desastre de 2010. No se completó un procedimiento que detecta gas en el pozo y lo elimina, se saltó una prueba de calidad del cemento alrededor del oleoducto —otro amortiguador en contra del gas—, el contratista de cemento Halliburton recomendó la instalación de 21 mecanismos para asegurarse de que la tubería se centrara en el pozo antes de bombear el cemento (BP optó por seis), además usó un diseño de tubería sencilla en lugar de una doble, la perforación “de abajo hacia arriba” y el procedimiento de lodo para detectar

gas se llevó a cabo durante 30 minutos en lugar del estándar de seis a 12 horas, no funcionaba el interruptor de seguridad de “hombre-muerto” y el gerente de BP a cargo de la comprobación del pozo tenía una experiencia limitada en la perforación en aguas profundas. Algunas de estas decisiones fueron aprobadas por el Minerals Management Service (Servicio de Administración de Minerales) de Estados Unidos, pero después esta organización fue criticada por el presidente Obama debido a su “relación íntima” con el petróleo. Un portavoz de BP indicó que las “operaciones seguras y confiables siguieron siendo una prioridad, a pesar de lo mucho que un pozo se retrase en el programa o de que sobrepase el presupuesto”, pero al menos un técnico del pozo dijo que el día anterior al accidente “estaban haciendo muchos trabajos al mismo tiempo” y que los presionaban para que terminaran el pozo para el viernes. Y aunque BP aprobó el gasto de 96.2 millones de dólares y 78 días en el pozo, el tiempo objetivo en realidad era de 51 días. A finales de abril, el proyecto ya estaba en su día 80.

## INTERESADOS DE BP

### El medio ambiente

Cuando en 1969 una barcaza chocó contra las rocas, cerca de West Falmouth, Massachusetts, 189 mil galones de petróleo contaminaron la bahía de Buzzard. Los cangrejos violinistas de un puerto cercano aún se mueven de forma errática y reaccionan de manera inusualmente lenta ante los predadores. La investigación en derrames de petróleo encontró que existe un número creciente de efectos persistentes en la vida salvaje.

Para finales de la década de 1990, el petróleo de los 11 millones de galones que Exxon Valdez derramó en 1989 parecía haber desaparecido, pero después de hacer pruebas al hígado de patos y nutrias marinas, se encontró evidencia de exposición a hidrocarburos.

Los efectos a largo plazo del derrame de Deepwater Horizon aún deben determinarse. Pero en una investigación de dos meses, los científicos afirmaron que 2 500 aves, 483 tortugas marinas y 62 mamíferos murieron en el Golfo. Sin embargo, es probable que esto solo represente una fracción del total de muertes, en particular cuando se compara con otros derrames. La catástrofe de Exxon Valdez de 1989 provocó la pérdida de 250 mil aves y 3 800 nutrias.

La preocupación por las ciénagas costeras de Louisiana también es muy grande debido a que ellas son una fuente importante de camarón y ostras, además de ser un espacio fértil para aves y peces.

### La economía de Louisiana y sus residentes

Conocida como el “paraíso de los deportistas”, no solo las 15 mil millas de costa pantanosa de Louisiana están en riesgo debido al derrame, sino que este también tuvo un impacto muy fuerte en su economía. Las ventas anuales al menudeo de mariscos se acercan a 1.8 mil millones de dólares y mil millones de dólares al año se atribuyen a la pesca recreativa. Además, el cultivo de camarón por sí solo genera cerca de 962 millones de dólares en ventas anuales al menudeo.

Incluso el mejor amigo del hombre sintió el impacto del derrame. En junio de 2010, el albergue de St. Bernard Parish Animal Service recibió 100 mascotas —más de cinco veces el número de junio de 2009—. Por desgracia, el espacio disponible

limitado originó que se aplicara la eutanasia a perros agresivos y a gatos salvajes para hacer espacio a los animales nuevos.

## El Minerals Management Service

Establecido en 1982, al Mineral Management Service (MMS) se le encargó la regulación de la industria petrolera y la recolección de regalías de la misma. Esta agencia presumió haber obtenido ingresos por 13 mil millones de dólares al año, pero se caracterizó por su mal manejo y corrupción. En 2008 se divulgaron incidentes de sobornos, consumo de drogas y sexo entre funcionarios del MMS y ejecutivos de la industria petrolera. Y después de que los directivos de BP aseguraran al MMS que el pozo Macondo no era peligroso, se les otorgó una exención de los procesos de evaluación y se les dio un permiso. Los científicos de la agencia también divulgaron que se les presionó para cambiar los resultados del estudio si estos sugerían un posible accidente o daño a la vida salvaje.

## El contratista

BP contrató a Transocean, el mayor perforador de aguas profundas, para perforar la reserva de Macondo debajo de Deepwater Horizon. Los empleados de BP supervisaron a los trabajadores de Transocean en la plataforma y desde Houston. Pero, aparentemente, hubo desacuerdos entre Transocean y BP después de que se sucedieran aumentos de presión en el pozo. De hecho, la Guardia Costera de Estados Unidos y la apenas establecida Bureau of Ocean Energy Management, (Oficina de Administración de Energía del Océano) el anterior Minerals Management Service reunieron una lista de 20 anomalías del pozo, entre ellas las irregularidades en el comportamiento y los protocolos del pozo a los que no se adherían.

## Socios, la industria le da la espalda a BP

Con el costo del derrame estimado en 3.5 mil millones de dólares o más, BP se acercó a sus socios, Anadarko Petroleum y Mitsui Oil Exploration, y les pidió que contribuyeran con los costos de limpieza en proporción a sus participaciones en el pozo; 25% para Anadarko y 10% para Mitsui. Ninguna de las empresas accedió a contribuir. “La evidencia acumulada demuestra que esta tragedia era prevenible y fue el resultado directo de las decisiones y acciones imprudentes de BP”, indicó el CEO de Anadarko, James T. Hackett, el 18 de junio. La perforación del litoral, un intento muy lucrativo para las empresas de energía, ahora se ve amenazada por las inminentes regulaciones y por los competidores, como Exxon Mobil y Royal Dutch Shell, los que solicitan a los reguladores diferenciar sus prácticas —desde el diseño del pozo hasta las operaciones de seguridad y manejo de riesgo— de las de BP.

## EPA y el uso de dispersantes

El portavoz de BP, Scott Dean, declaró que la empresa trabajó “de la mano” con la Environmental Protection Agency (Agencia de Protección del Medio Ambiente) y con la Guardia Costera cuando se trataba de decisiones de dispersantes; sin embargo, la versión de EPA es muy diferente. Después de que el 26 de mayo esta emitiera una directriz para que los dispersantes se usaran solo en muy contadas ocasiones, la Guardia Costera aprobó docenas de peticiones de BP para diseminar cientos de miles de dispersantes en el Golfo. De hecho, el representante de Massachusetts, Edward J. Markey, presidente demócrata del Subcomité de energía y medio

ambiente de la Cámara, identificó informes contradictorios en el número de galones usados. En un caso, BP especificó que no usó más de 3 365 galones de dispersante en un día en específico, pero en correos electrónicos a miembros del Congreso declaraba que había usado más de 14 mil galones el 12 de junio y 36 mil un día después. Al referirse a esta discrepancia, el almirante Thad Allen y la administradora de EPA Lisa P. Jackson señalaron que redujeron el uso de dispersante en 72%. Es evidente que el uso de dispersantes incluye un compromiso. Aunque las bacterias oceánicas pueden digerir pequeñas gotas de petróleo que se hayan dispersado, los químicos son perjudiciales para la fauna marina.

## TÁCTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS DE BP

Parece que la mayoría de los esfuerzos de relaciones públicas de BP fracasaron. Los cálculos iniciales de la cantidad de petróleo filtrado eran una fracción de la cantidad real. Chris Mann y el Pew Environment Group indicaron que a las empresas se les multa “por barril de petróleo derramado” y con frecuencia ello impacta las cantidades de derrame que se registran.

Según Fast Company.com, BP compró términos de búsqueda de su página, en un esfuerzo por mantener los enlaces patrocinados por los consumidores directos de BP en el punto superior de los resultados de dicha página. Un analista de marketing estimó el costo de este esfuerzo en 10 mil dólares al día.

Carl-Henric Svanberg, el mismo presidente de BP, sufrió un resbalón cuando dijo que “BP se encargaría de la ‘gente pequeña’”, al referirse a los pescadores y otros trabajadores del Golfo. Sin embargo, después se hizo evidente que esta referencia era el resultado de su falta de entendimiento del matiz del término, ya que el inglés era su segundo idioma.

En uno de sus discursos, incluso el presidente Obama no pudo evitar reaccionar a los reportes de noticias de que BP contribuyó con 50 millones de dólares a su campaña de relaciones públicas, que incluía anuncios de televisión, impresos, en radio y en internet, dinero que podría haberse invertido en limpiar el derrame de combustible.

## CAMBIOS DE ADMINISTRACIÓN

Mientras que el comentario del CEO de BP, Hayward (“quiero recuperar mi vida”) exasperó a muchos, tocó una cuerda sensible en las familias de los 11 hombres muertos en la explosión de la plataforma entrevistadas en televisión días después. El interrogatorio exhaustivo de siete horas en el Congreso que presentó a un Hayward sonrojado, asegurando repetidamente que no era responsable por las decisiones que condujeron a la explosión y que no podía comentar su caso, fue criticado tanto en Estados Unidos como en Inglaterra.

Al asumir el cargo de CEO en BP en 2007, después de la renuncia de John Browne, Hayward declaró que la seguridad sería su principal prioridad.

A mediados de junio, Svanberg anunció que el estadounidense Robert Dudley, quien creció en la región del Golfo y había estado con BP durante 10 años, estaría al frente de una unidad nueva para enfocarse en la respuesta al derrame. A finales de julio, se hicieron públicos el sueldo de 1.6 millones de dólares y la pensión anual de 932 mil dólares de Hayward, junto con su inminente nominación de BP como director de TNK-BP, su *joint venture* rusa.

## COBERTURA DE QUEJAS

Después de que la administración de Obama presionó a BP en una reunión el 16 de junio, la empresa acordó pagar 20 mil millones de dólares en un fideicomiso para cubrir los daños ocasionados por el derrame de petróleo. Y aunque la administración pidió a BP que pagara los sueldos perdidos de los trabajadores de la industria petrolera impactados por la moratoria a la perforación en aguas profundas, BP se comprometió a ofrecer 100 millones de dólares como contribución a una fundación para apoyar esta causa.<sup>4</sup>

### Preguntas

**1** Históricamente, ¿qué filosofía moral guió la toma de decisiones en BP? Después del desastre de Deepwater Horizon, ¿esperaría que esta cambiara? ¿Por qué?

<sup>4</sup>Leslie L. Kendrick, el Center for Leadership Education y Johns Hopkins University prepararon este caso con base en estas fuentes: Russel Gold, "Rig's Final Hours Probed", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2010, <http://online.wsj.com>; Clifford Krauss, "Static Kill of the Well is Working, Officials Say", *The New York Times*, 4 de agosto de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Sarah Lyall, "In BP's Record, a History of Boldness and Costly Blunders", *The New York Times*, 12 de julio de 2010, <http://dealbook.blogs.nytimes.com>; Justin Gillis y Leslie Kaufman, "The Corrosive Legacy of Oil Spills", *The New York Times*, 18 de julio de 2010, p. 1; Ben Casselman y Russell Gold, "BP Decisions Set Stage for Disaster", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010, <http://online.wsj.com>; John Schwartz, "BP Wants Partners to Help Shoulder Spill Costs", 4 de julio de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Ben Casselman y Russel Gold, "BP Managers Named in Disaster Probe", *The Wall Street Journal*, 22 de julio de 2010, <http://www.nytimes.com>; "Times Topic: The Minerals Management Service", *The New York Times*, 14 de mayo de 2010, <http://topics.nytimes.com>; "Big Oil Turns its Back on BP", *Bloomberg Businessweek*, 19-25 de julio de 2010, pp. 22-24; "Reported Number of Bird Deaths Grow on Gulf Coast", *The Associated Press*, 23 de julio de 2010, [www.google.com/hostednews](http://www.google.com/hostednews); Jay Reeves, John Flesher y Tamara Lush, "Sea Creatures Flee Oil Spill, Gather Near Shore", *The Associated Press*, 17 de junio de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Matthew L. Wald, "Despite Directive, BP Used Dispersant Often, Panel Finds", *The New York Times*, 1 de agosto de 2010, p. 20; Daniel Stone, "BP Continues Stealth Public Relations during its Crisis", *Newsweek*, 19 de mayo de 2010, <http://www.newsweek.com>; Ariel Schwartz, "BP's Latest Tactic: Buying Gulf Oil Disaster-Related Links on Google", 8 de junio de 2010, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com); Dionne Searcey y Stephen Power, "Oil Spill Puts a Target on BP's Back", *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2010, <http://www.online.wsj.com>; Clifford Krauss, "BP Moves Chief Executive to Lesser Role in Spill Response", *The New York Times*, 18 de junio de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Jad Mouawad y Clifford Krauss, "BP's Blueprint for Emerging from Crisis", *The New York Times*, 27 de julio de 2010, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); Scott Wilson y Joel Achenbach, "BP Agrees to \$20 Billion Fund for Gulf Oil Spill Claims", *The Washington Post*, 17 de junio de 2010, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)

**2** ¿Sospecha que las decisiones que se tomaron con respecto a la construcción del pozo fueron éticas pero ilegales, éticas y legales, no éticas pero legales o no éticas e ilegales? ¿Por qué?

**3** ¿Cómo caracterizaría el enfoque de BP hacia la responsabilidad social corporativa?

**4** ¿Puede BP reparar su reputación? ¿Qué acciones le recomendaría que tomara en el futuro (desde la construcción del pozo hasta las relaciones públicas) después de esta experiencia?

## Caso D-5 Los Jamison compran una máquina para hacer expresos

El viernes 28 de enero de 2007 a las 4:52 de la tarde, Brock y Alisha Jamison compraron una máquina para hacer expresos. No había dudas al respecto. Cualquier observador estaría de acuerdo en que la compra se llevó a cabo a esa hora. ¿O no?

Cuando se les preguntó después de la transacción, ni Brock ni Alisha podían recordar quién de ellos había sugerido primero hacer esa compra. Sí recordaban que en el verano de 2006 asistieron a una cena ofrecida por un amigo que se especializaba en cocina francesa y china. La comida era deliciosa, y su amigo Brad estaba muy orgulloso de la máquina Krups para expresos que había utilizado para cerrar la noche con broche de oro. El producto era caro; sin embargo, lo consiguió a un costo de 900 dólares.

El verano siguiente, Alisha observó una evaluación de este tipo de máquinas que se hacía en la revista *Gourmet*. Ahí se hacía una comparación del desempeño de las cuatro máquinas. Casi al mismo tiempo, Brock advirtió que en *Consumer Reports* también se comparaba un número de marcas de máquinas de este tipo. En ambos casos, la marca Krups había ocupado el primer lugar.

Durante el otoño se introdujeron nuevos modelos de Krups, y uno que les gustó costaba 700 dólares en las tiendas departamentales. Los Jamison buscaron las Krups en las tiendas de descuento o en los catálogos de salas de exhibición de mayoreo, incluso en internet, con la esperanza de encontrar un precio menor para el producto. No lo encontraron.

Para la Navidad de 2007, los Jamison viajaron desde Los Ángeles hasta la casa de sus familiares en Michigan. Mientras estaban ahí, recibieron como regalo una batidora KitchenAid de la abuela

de Brock. Aunque era una máquina preciosa, Alisha de inmediato pensó cuánto más elegante y útil sería una máquina para expresos. Una plática privada para tal efecto obtuvo un acuerdo inmediato de Brock. Los Jamison no abrieron la caja, aunque varias veces expresaron su agradecimiento.

En enero, de vuelta en casa, Alisha vio de nuevo que la Krups estaba a 600 dólares en Sur La Table, una de las tiendas gourmet más importantes del sur de California. Brock y Alisha visitaron una sucursal de esta un sábado por la tarde y vieron el artículo. El vendedor, sin embargo, no conocía bien sus características y no fue muy útil para explicar sus atributos. Los Jamison se retiraron, muy desencantados.

Dos días después, Alisha llamó a otra sucursal de la tienda en una ubicación más urbana y habló con Dora Mayeur, una vendedora que parecía muy versada y cuya compañera de trabajo, Stephanie Wales, alegaba que poseía y adoraba el mismo modelo que los Jamison tenían en mente. Además, Dora afirmó que sí tenían batidoras KitchenAid en su línea de productos y que la intercambiarían por ella, aunque se había recibido como regalo y por la cual no había recibido disponible.

La siguiente mañana del viernes, Brock puso la batidora en su cajuela del automóvil cuando se fue a trabajar. Esa tarde, Alisha, con su hijo Brock de seis meses, manejó hasta la ciudad con un amigo para encontrarse con Brock y hacer la transacción.

Después de encontrarse en el centro de la ciudad, condujo en medio de un tránsito muy pesado hasta llegar a Sur la Table para encontrarse con Dora, quien les agradó tanto en persona como por



teléfono. Dora realizó una breve revisión de los tipos y modelos disponibles.

Había la marca Nespresso que utilizaba cápsulas de Nescafé y costaba casi 400 dólares. También tenían en existencia cuatro variedades de la marca FrancisFrancis, cuyos precios variaban entre 430 y 720 dólares. Además, había la multilingüe marca Jura, hecha en Suiza, la más costosa de su especie: 2 200 dólares era su precio. La Krups que tanto habían deseado también estaba ahí, a un precio de 600 dólares, pero era mucho más grande de lo que pensaban. En realidad, el producto tenía la forma (y parecía tener también casi el mismo tamaño) del Teatro de la Ópera de Viena.

Había otro modelo Krups un poco más pequeño y menos caro, de dos torres, y los Jamison pensaron en comprarla; pero Dora les sugirió que la versión más cara valía mucho la pena y su precio. Finalmente, los Jamison se decidieron por la máquina Krups de 600 dólares y le preguntaron a Dora si la podrían intercambiar por la batidora KitchenAid que traían consigo. “No hay problema”, dijo Dora.

Tras hacer una pequeña llamada telefónica, Dora regresó con malas noticias. Sur la Table no tenía ese modelo particular de batidora. Era un modelo de un solo color que en general se encontraba en las tiendas departamentales y en las casas que vendían por catálogo. La que existía en las tiendas culinarias especializadas, como Sur la Table, era de dos colores. Incluso les permitió a los Jamison usar su teléfono para verificar la disponibilidad del artículo. Eso hicieron los Jamison.

Alisha marcó a varias de las tiendas que le sugirieron, buscando un vendedor al menudeo que tuviera tanto la Krups como el modelo KitchenAid, pero pronto se dio cuenta de que se distribuían en distintos tipos de tiendas detallistas. No obstante, en una tienda un joven amigable y servicial que contestó el teléfono acordó con Alisha tomar el artículo a cambio si llegaba a la tienda esa tarde.

La tienda se encontraba casi a media milla de distancia. Brock se ofreció a llevar la batidora que aún no había sido desempacada. Tomó el transporte especial a la tienda con la batidora bajo el brazo. Una hora después, regresó frío y mojado, con el dinero de la devolución. Entonces, los Jamison compraron la máquina Krups para expresos a las 4:52 de la tarde, y volvieron con ella a su hogar.<sup>5</sup>

## Preguntas

- 1 ¿Cuál de los Jamison decidió comprar una máquina para expreso? ¿Quién decidió adquirir la Krups?
- 2 ¿Cuándo se tomó la decisión de compra?
- 3 ¿Cuáles eran los atributos importantes en la evaluación de la marca Krups?
- 4 ¿Catalogaría usted el proceso de compra de los Jamison como una solución de problemas de rutina, limitada o ampliada? Explique su respuesta.

<sup>5</sup> Roy D. Adler, profesor de marketing en la Universidad Pepperdine, Malibú preparó el caso de los Jamison. Reproducido con autorización.

## Caso D-6 Motetronix Technology: la comercialización del polvo inteligente

“Los siguientes 18 meses serán cruciales para dar a conocer nuestra tecnología y productos”, dice Ajay Gupta, presidente de Motetronix Technology. “La tormenta de polvo está en el horizonte y las empresas que capitalicen pronto la situación tienen mucho potencial”.

### LA EMPRESA Y LA TECNOLOGÍA

Motetronix Technology es un desarrollador y fabricante de “polvo inteligente”, pequeños sensores microelectromecánicos que miden la temperatura, la luz y la vibración; analizan compuestos químicos, incluidas la radiación y la calidad del aire; y observan movimiento circundante. Estos sensores obtienen su energía de baterías AA y se controlan por medio de un sistema operativo llamado Tiny OS. Con el nombre de “motes” (nombre corto que proviene de transmisor inalámbrico *remoto* —*remote* en inglés— que de igual manera transmite y recibe señales análogas o digitales), estos sensores examinan el mundo a su alrededor y se comunican unos con otros de forma inalámbrica, agrupándose en la línea hasta que los datos llegan a una computadora personal. El nombre de “polvo inteligente” proviene del objetivo último de hacer que cada mote sea tan pequeño como casi un milímetro cúbico, o como el tamaño de un grano de sal.

### APLICACIONES DEL POLVO INTELIGENTE

Los analistas de la industria pronostican que el polvo inteligente albergará aplicaciones comerciales, militares, de seguridad y eco-

lógicas. De manera conjunta con el Pentágono, el Homeland Security Department (Ministerio de Seguridad Nacional) de Estados Unidos ha dedicado una gran parte de su presupuesto de investigación y desarrollo para probar tecnología en aplicaciones militares y de seguridad. Las aplicaciones comerciales y ecológicas todavía se siguen estudiando. De acuerdo con los analistas de la industria, los sensores de vibración en el piso de una fábrica podrán decir cuándo está a punto de fallar una máquina, con lo que será posible ahorrar millones de dólares debido al tiempo improductivo. Los sensores de presión de aire en las llantas de los camiones podrán prevenir accidentes y ahorrar combustible. Los sensores que se arrojen en el trayecto de un fuego en el bosque podrán predecir qué áreas serán las siguientes en incendiarse. Los motes podrán determinar cuándo es seguro volver a entrar en un edificio después de un terremoto, vigilar signos vitales de personas mayores (y lugares) o estar al pendiente del consumo de energía de los aparatos domésticos. La dispersión de motes a 3.50 a 30.48 metros de distancia puede vigilar el tráfico en una carretera o medir el nivel de humedad en las granjas.

Se espera que las aplicaciones de motes aumenten y sus precios sean accesibles, así como sus dimensiones más pequeñas. En 2005, un solo mote tenía un precio que oscilaba entre 50 y 100 dólares, dependiendo del nivel de complejidad, y medían dos milímetros cúbicos (más pequeños que un pedazo de brillantina).

Para 2012, se espera que el precio del mote sea de un dólar y su tamaño, de un milímetro cúbico de acuerdo con los avances en el uso del silicón y las técnicas de fabricación. Para ese año se proyectaban ventas en las industrias por un valor de mil millones de dólares.



## LA COMERCIALIZACION DEL POLVO INTELIGENTE

Los ejecutivos de Motetronix Technology estaban preocupados por el hecho de que las aplicaciones prometedoras del polvo inteligente tenían que validarse por la realidad del mercado y el comportamiento del comprador. Por esta razón, Ajay Gupta encargó al equipo de comercialización la responsabilidad de analizar el comportamiento de compra asociado con la adopción de una nueva tecnología. El proceso de compra resultó contener al menos seis fases: 1) reconocimiento de necesidad, 2) identificación del producto disponible, 3) comparación con la tecnología existente, 4) evaluación del vendedor o proveedor, 5) la decisión en sí misma y 6) seguimiento del desempeño de la tecnología. Además, parecía haber varias personas dentro de la organización compradora que tendrían un papel en la adopción de la nueva tecnología. Por ejemplo, la alta gerencia (como el presidente y el vicepresidente ejecutivo), que con seguridad se involucraría. Ingeniería y la gerencia de operaciones (por ejemplo, vicepresidentes de ingeniería y manufactura) y los ingenieros de diseño (por ejemplo, personas que desarrollan especificaciones para nuevos productos) también tendrían una función importante. El personal de compras igualmente tendrá una opinión en esa decisión y en particular en el proceso de evaluación del proveedor. El papel que desempeñaría cada persona en la organización compradora todavía era poco claro para Motetronix. Parecía que el personal de la gerencia de ingeniería retrasaría la adopción del polvo inteligente si no lo creía adecuado para los productos de la empresa. Los ingenieros de diseño, quienes ahora aplican fibras ópticas en el diseño de

productos, estaban en favor o en contra de la tecnología, según el nivel de conocimiento de ella. La alta gerencia participaría en las decisiones finales para usar polvo inteligente y generaría interés en la tecnología si se le estimulaba para hacerlo.

La revisión del comportamiento de compra condujo a cuestionamientos sobre cómo influir en el proceso de compra de una organización y lograr que su tecnología se utilizara en los productos o en las instalaciones de una empresa. La discusión se complicó por el hecho de que Motetronix era un desconocido en la industria en relación con Crossbow Technology y Dust Inc., dos empresas que ya habían comercializado la tecnología. Además, todavía había reserva respecto a la confiabilidad del polvo inteligente, al consumo de energía y la relación costo/precio.<sup>6</sup>

### Preguntas

- 1 ¿Qué clase de situación de compra se involucra en la adquisición del polvo inteligente y cuáles serán los factores de compra importantes de las empresas que consideran usarlo en sus productos o en sus instalaciones?
- 2 Describa el proceso de decisión de compra para adoptar el polvo inteligente y mencione cómo pueden participar en este proceso los miembros en el centro de compra de esta tecnología.
- 3 ¿Qué efecto tendrá el que se perciba un riesgo en la decisión de la empresa para usar o no el polvo inteligente en sus productos o en sus instalaciones?

<sup>6</sup> Roger A. Kevin preparó el caso de Motetronix Technology con base en fuentes de la compañía.

## Caso D-7 Callaway Golf: el reto global

### LA HISTORIA DE LA EMPRESA

Callaway Golf se inició en 1982, cuando Ely R. Callaway<sup>(†)</sup> invirtió 400 mil dólares por la mitad del interés en una empresa de palos de golf llamada Hickory Stick. En 1990, Callaway-Hickory, después llamado Callaway Golf, tenía ventas por solo 22 millones de dólares y se consideraba un pequeño fabricante de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) para palos de golf. Un año después, Callaway Golf hizo historia y se estableció por completo con la introducción del driver de acero inoxidable al que se llamó The Big Bertha. Al Big Bertha pronto le siguió uno de los drivers más vendidos de todos los tiempos, el Great Big Bertha con cabeza de titanio. El éxito de los productos Big Bertha —drivers, hierros y palos para fairway— hicieron de Callaway Golf un jugador de primera en el negocio de palos de golf y la difusión del driver de cabeza de titanio era una realidad. El nombre y línea de productos The Big Bertha continuó con Steelhead, Hawkeye, ERC, C4 y ERC fusión. Las adiciones recientes incluyen los fierros y drivers FT-3, FT-5 y FT-i, la línea para putts Odyssey —el más popular en Estados Unidos, Europa y Japón—, así como el Callaway Golf X Junior para niños de ocho a 12 años, con un precio de fábrica al menudeo de 275 dólares.

Para el año 2007, las utilidades de Callaway rebasaron los mil millones anuales e hicieron de Callaway Golf uno de los principales OEM en el negocio del golf. Callaway vende drivers y maderas para fairways, fierros y putts bajo la marca de Callaway, Odyssey,

Ben Hogan y Top-Flite; también comercializa bolas y accesorios, como bolsas de golf, guantes, productos para la cabeza y los pies, y sombrillas. Las marcas Callaway y las marcas de servicio también tienen licencia para productos como ropa para golf, relojes, artículos de viaje y para los ojos. En noviembre de 2006, Callaway lanzó una tienda en internet donde los clientes pueden ordenar equipo de golf seminuevo.

### COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR

Los golfistas, profesionales y *amateurs*, experimentan con drivers, maderas para fairways y putts más que otros en sus bolsas de golf. Muchos de los principales profesionistas y *amateurs* jugaron con sus fierros favoritos durante años antes de cambiarlos. Callaway Golf tomó una decisión astuta para entrar en el mercado de palos, al igual que lo hizo hacia fines de 1980 y principios de 1990: drivers y maderas para fairways con diseño exclusivo, que los jugadores cambian con frecuencia en su búsqueda continua de distancia y precisión. Callaway Golf se convirtió muy pronto en un nombre y una fuerza en el negocio de equipos de golf.

### EL MERCADO GLOBAL DE GOLF

La industria del golf tiene un mercado global amplio y diverso. El juego es popular alrededor del mundo. En esencia, el juego y

las reglas son las mismas en todas partes. Los jugadores de golf comparten características e intereses similares; un golfista principiante, o experimentado, en Estados Unidos no es muy diferente de su par en Australia o Alemania.

Los viajes de golf profesional han contribuido mucho a unir el golf como un deporte mundial. Los entusiastas del golf alrededor del mundo pueden seguir su deporte y a las estrellas a través de los torneos televisados, la cobertura periodística diaria, la prensa semanal sobre golf, las revistas de golf mensuales e internet. Los sitios web vinculados con el golf se encuentran entre los más populares. El canal del golf (Golf Channel) en la televisión de cable continúa siendo un sitio fuerte para dirigir comercialización de producto y cubrir torneos internacionales. El golf es en realidad un deporte mundial. Los campos de golf y las competencias existen en muchos países y en todos los continentes, excepto en la Antártida. Los jugadores profesionales y *amateurs* del mundo compiten e interactúan con un alto grado de profesionalismo y hermandad deportiva, comparten ideas y experiencias sobre el juego.

Existen diferencias notables entre los mercados de golf globales. Los jugadores de golf japoneses buscan tecnología y productos que compensen su baja estatura promedio. Los fabricantes astutos de equipo de golf han desarrollado palos de golf específicos para el mercado japonés con diferentes formas de cabezas, peso, ángulo de caída y largos, ajustados a la talla promedio de estos jugadores. Y la pelota de tiro o distancia larga es muy popular. En Japón, las bolas de distancia pueden venderse hasta en 500 yenes cada una o en más de 49 dólares por docena. En Estados Unidos, las bolas para distancia son económicas y de baja tecnología. Asimismo, muchos jugadores de golf, sin considerar su habilidad, buscan equipo profesional; en cambio, los golfistas japoneses piensan que no “se merecen” utilizar ese equipo de alto calibre.

“En Estados Unidos hablamos de la pirámide de influencia y de cómo los mejores jugadores dictan lo que los otros quieren comprar”, dice Maki Shinoda, de Nike. “Pero en Japón, sobre todo se necesita voltear la pirámide de bruces”. Esto crea un reto interesante para los fabricantes de equipo de golf: la tecnología vende, pero deben considerar cuál es la mejor forma de posicionar el producto para el mercado a fin de que no parezca ser “demasiado profesional”.

## COMPETENCIA

El negocio del equipo de golf es un mercado saturado y competitivo. Existen muchos comerciantes y el campo siempre cambia con nuevos inicios, fusiones y adquisiciones. Entre los principales fabricantes de equipo para golf se encuentran Titleist, TaylorMade, Callaway y Ping. Adams, Cleveland, Wilson, Mizuno, Nike, también compiten por una rebanada del mercado mundial y multimillonario de equipo para golf. La mayoría de los fabricantes bien establecidos de palos de golf han seguido la filosofía de Callaway: “Lo más grande es mejor”, cuando se trata de comercializar y fabricar drivers populares. Se hacen concursos para ver quién diseña el driver más largo y con mayor capacidad de reducir errores, de acuerdo con la tecnología y las reglas del golf. En la actualidad, los clubes Premium no solo ofrecen innovación tecnológica, disminución en el margen de error, poder, distancia y precisión, sino que también desafían las leyes de la física y las reglas de golf.

## MERCADOS INTERNACIONALES DE CALLAWAY

Para Callaway Golf, el mercado global es una gran parte de su mercado total con cerca de 44% de todas sus ventas provenientes de jugadores de golf fuera de Estados Unidos en 2006. El mercado global ha crecido en importancia desde que el mercado de Estados Unidos, estimado en 28.7 millones de jugadores de golf, está relativamente estancado en términos de participantes y número de partidos jugados (alrededor de 500 millones por año). De hecho, en Estados Unidos se cerraron más campos de golf en 2006 que los que se abrieron desde la Segunda Guerra Mundial.

El mercado japonés tiene que recuperarse de un severo contratiempo económico que padeció en la década de 1990, y esto ha dañado a Callaway y otros fabricantes de equipo de golf. El típico golfista japonés es hombre, gasta alrededor de 480 mil yenes (4 500 dólares) en el golf, juega 6.8 veces y practica 9.5 veces al año. Aunque el costo del golf en Japón ha bajado a medida que la economía ha sufrido (lo cual hubiera ayudado a hacer que el golf fuera más costeable, activando los partidos jugados), la demografía desempeña ahora un papel mayor. Los pronósticos indican que la población de Japón crecerá poco, por primera vez en su historia. Los golfistas más jóvenes trabajan más horas para mantenerse y sostener a la población que envejece, lo cual les deja menos tiempo para el entretenimiento.

Uno de los mercados asiáticos más de moda es el de Corea del Sur. Más de 30% de los cuatro millones de golfistas coreanos son mujeres, comparados con 10% de los estadounidenses.

Las mujeres coreanas consumen la mayor parte de los 600 millones de dólares de ventas en ropa y calzado para golf que se venden al menudeo, en contraste con los 265 millones de dólares en ventas de otros bienes. El mercado de golf femenino también está creciendo más rápido que el masculino en Corea. Ir tras el mercado femenino de golfistas con estilo conservador, tanto nacional como internacionalmente, representa un cambio para la mayoría de los fabricantes de equipo de golf, incluida Callaway.

¿Qué atrae a las mujeres golfistas seguras de su estilo? La exclusiva tienda departamental Shisegae, en Seúl, dedica casi un piso completo a la venta de equipo y ropa para golf, y nada es barato. La mayoría de los clientes son mujeres. El driver TaylorMade r7 se vende al menudeo por 750 mil won (810 dólares). ¡Casi todas las blusas cuestan al menos 300 dólares! La ropa que marca la figura con estilo es la norma. Aquí no se encuentran caquis. Los estantes de venta están repletos de artículos de tallas grandes, al contrario de las tiendas de Estados Unidos, donde las tallas más pequeñas dominan entre la mercancía no vendida.

Nike tiene la delantera sobre muchos de sus rivales en este mercado. Los consumidores coreanos aspiran a verse y vestirse como las celebridades, y Nike tiene estrellas de la LPGA, como Michelle Wie y Grace Park, que recomiendan y usan los productos Nike.

## LOS PROBLEMAS

En deportes, con frecuencia se dice que llegar a la cima es más fácil que quedarse en ella. Callaway Golf se enfrenta con la enorme tarea de sostener con gran ahínco su crecimiento fenomenal y par-

ticipación de mercado ante los competidores. Los descuentos y las innovaciones de la competencia son retos que Callaway encuentra hoy. Los seguidores rápidos, como Adams Golf y otros, han desarrollado y hecho descuentos a productos que entran en la línea principal de Callaway: el driver, la madera para fairway y el mercado de especialidades. Callaway y otros se quedaron en la búsqueda de mayor terreno y se pasaron a tiendas de descuento como Target, a medida que los descuentos y rebajas cambiaron el panorama de participación de mercado. Frecuentemente, Callaway se ha resistido a discontinuar su línea de productos premium.

La tecnología sí dirige la industria. En 2004, Adidas Soloman A. G. (TaylorMade) lanzó al mercado un driver con una innovación tecnológica diferente a cualquier otro en el mercado. El nuevo driver de TaylorMade, el r7 Quad, introdujo un sistema de pesas únicas intercambiables que permite a los jugadores de golf adaptar su driver a diferentes condiciones del campo y a vuelos de bola deseados. Más de tres años después, el TaylorMade r7 es, sin lugar a dudas, el más popular del mercado.

Otros grandes jugadores en el negocio de equipo también están tras la participación de mercado de Callaway y pueden suponer una amenaza mayor a su éxito a largo plazo. Titleist, TaylorMade y Ping son lo suficientemente grandes y fuertes como para sobrevivir a cualquier desplome en el mercado y también tienen los recursos para comprar empresas exitosas más pequeñas, así como la tecnología para ofrecer productos populares.

Los organismos de reglamentación —The United States Golf Association (USGA)(Asociación de Golf de Estados Unidos) y Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews (R&A) (Real y Antiguo Club de Golf de San Andres)— han tomado medidas para limitar el tamaño de la cabeza del driver (la elasticidad de la superficie de la cara del palo crea un efecto de trampolín que produce más distancia) y el coeficiente de restitución (el impulso de resorte de la superficie del poste, que crea un efecto de trampolín que produce una distancia mayor). Muchos de los grandes golfistas creen que debe hacerse más para proteger el juego y se han quedado de que la tecnología y los avances del equipo lo han empeorado. Según Jack Nicklaus: “80% solía hacer el tiro y cerca de 20% el poder. Pero hoy en día, estos porcentajes se han invertido. Muchos campos de golf clásicos se han declarado obsoletos para torneos profesionales debido a las pelotas y palos de golf que permiten a los jugadores llegar al green en un tiro en campos para par cuatro y par cinco en los que se hacen dos tiros.

Hay iniciativas para restringir la clase de equipo que los profesionales pueden usar en los torneos, mismo que los fabricantes no están dispuestos a retirar por la persecución de los avances tecnológicos. La gran mayoría de los clientes son aficionados que buscan una novedad para mejorar sus juegos, y una forma de hacerlo es con equipo que les permita mayor margen de error. ¿Qué pasaría a la “pirámide de influencia” si los torneos de profesionales

o hasta de los *amateurs* tuvieran que jugarse con un *handicap* de equipo que cumple con los requisitos, en lugar de un equipo más reciente, el mejor y el que permitiera mayor margen de error? ¿Se protegería el juego y se haría de nuevo más énfasis en las habilidades?

El mercado de golf más reciente y grande en potencia está surgiendo en China, donde el golf se está convirtiendo en la elección popular para la población creciente de profesionales jóvenes. Aunque solo hay cerca de un millón de jugadores de golf chinos, se pronostica una tasa de crecimiento anual de 25% durante los próximos cinco años. La clave del crecimiento global futuro para la industria de equipo de golf puede estar en el mercado chino o en el hindú, que también se espera que crezca a la misma tasa saludable que el primero.<sup>7</sup>

## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un enfoque global contra uno multidoméstico para comercializar los palos de golf de Callaway? ¿Qué enfoque considera que tiene más mérito y por qué?
- 2 ¿Cuáles son algunos de los factores ambientales con mayor efecto en la comercialización internacional de los palos de golf? Describa cada factor y cuál sería la naturaleza del impacto.
- 3 ¿Qué mezcla de marketing haría usted para Callaway en su intento por aumentar su participación del mercado internacional, sobre todo en Asia?

<sup>7</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Callaway Golf, a partir de estas fuentes: James Achenbach, “From Hickory Stick to Callaway, Ely Sought to Please Golfers”, *Golfweek*, 14 de julio de 2001, pp. 26-27; “China the Largest Growth Market for Equipment”, *Golf Today*, marzo de 2004, [www.golftoday.co.uk/news/yeartodate/news04/china.html](http://www.golftoday.co.uk/news/yeartodate/news04/china.html); “Opportunities in Global Golf Club Market: Market to Grow Over 25% in India and China According to E-Composites, Inc.”; PR Newswire, 18 de febrero de 2004, [www.pnewswire.com](http://www.pnewswire.com); “2006 Participation by Sport”, National Sporting Goods Association, [www.nsga.org](http://www.nsga.org); “Callaway Golf Co.: Company Description, Financial Summary”, Reuters, 2007; Bennett Galloway, “Adrift in a Sea of Golf Balls”, *Golf in Japan*, 10 de junio de 2006, [www.golf-in-japan.com/bennetts](http://www.golf-in-japan.com/bennetts); John Steinbreder, “Partnership Could Strengthen NGF’s Research”, *Golfweek Business*, 4 de junio de 2007; Bradley Klein, “Klein: Remedies for the Malaise”, *Golfweek Business*, 5 de marzo de 2007; Beth Ann Baldry, “Dispatch from South Korea”, *Golfweek Business*, 20 de julio de 2007; Paul Jones, “Japan Golf: The State of the Game”, *Golf in Japan*, 14 de febrero de 2006, [www.golf-in-japan.com/pauls](http://www.golf-in-japan.com/pauls); John Paul Newport, “Golf Journal: Spin Control; Golf’s Police are Tweaking Clubhead Rules, but a Bigger Issue Looms: The Balls”, *The Wall Street Journal*, 3 de marzo de 2007, p. 7; “Golf Journal: Crazy Driver: The Clubs About to Shake Up Golf; Bizarre New Designs Could Improve Player’s Shots —And Many in the Game Worry That’s a Bad Thing”, *The Wall Street Journal*, 6 de enero de 2007, p. 1.

## Caso D-8 Muebles HOM: donde la observación precisa deja dinero

“¡Algunas ideas son tan buenas como para *no* robarse!” El orador no es un agente de la CIA, sino Wayne Johansen, director general de muebles HOM, un grupo de 13 tiendas de muebles al norte del medio oeste de Estados Unidos. Johansen describe su punto de vista

sobre cómo hacer investigación de mercado de forma práctica y con sentido común: visitando docenas de minoristas de primera clase y después reproduciendo las mejores ideas en las operaciones de muebles HOM, sin que esto sea ilegal. Esto es la antesala de la historia.



## CÓMO INICIÓ TODO

La vida de Wayne Johansen puede leerse como un caso de estudio de un emprendedor. Al salir de la preparatoria puso en marcha JC Imports, un negocio de importación al mayoreo de joyería y artículos de piel. La decisión de agregar camas de agua a su variedad de mercancías fue inteligente, y el negocio de importación muy pronto cerró para enfocarse en las ventas crecientes de las camas de agua. Sin embargo, todas las cosas buenas terminan; las camas de agua no se desgastan y la audiencia meta de *baby boomers* estaba envejeciendo. Cuando el mercado se saturó Johansen, en conjunto con su hermano, Rod, y Carl Nyberg, convirtieron sus tiendas de camas de agua en tiendas de recámaras completas. Ellos querían crecer como una empresa de muebles de línea completa, pero necesitaban tiendas más grandes, con mayor capacidad de almacenaje y más capital humano. Así que en 1991 dieron el primer paso y nacieron las tiendas HOM Oak and Leather. En 1997, su último sueño se volvió realidad y HOM Oak and Leather se convirtió en Muebles HOM, cuyas ventas ascendieron de 30 millones de dólares, en 1996, a más de 110 millones, en 2007.

## EL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

El éxito en Muebles HOM se construyó sobre un profundo entendimiento de cómo compran muebles los consumidores. Los muebles son una categoría de producto caracterizada por la “complejidad y riesgo significativo”, dice Johansen. La compra de muebles debe encajar en el esquema de decoración total, que coordine con la pintura, el papel tapiz, la tapicería y los pisos. Las mujeres toman la decisión principal y creen que los acabados de su casa son señal de su buen gusto y estatus social. Temen tomar una mala decisión, se apoyan más en la experiencia del vendedor y en la selección disponible en la tienda, más que en marcas y nombres.

Muebles HOM ha respondido con tiendas grandes en localidades céntricas. En los establecimientos se muestra una gran selección de muebles y cuentan con personal de ventas conocedor y especializado por departamentos. El olor de galletas recién horneadas da la bienvenida a los clientes al entrar en la tienda, y los acompaña a través de los distintos departamentos. La mercancía se exhibe en espacios amplios y agradables.

## INFORMACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN EN HOM

Muy pronto, Johansen y sus socios reconocieron el valor de la información de mercadotecnia. Antes del lanzamiento de HOM, en 1997, visitaron 70 de las 100 principales tiendas de muebles de Estados Unidos para observar las prácticas que las hacían exito-

sas. Algunas de las ideas que surgieron de esas visitas incluían las galletas recién horneadas en las tiendas, las casas al centro de la tienda y el diseño de dos niveles.

Esta actividad para medir lo mejor continúa hoy en Muebles HOM, que participa en un consorcio de 14 tiendas de muebles en Estados Unidos, Canadá y México. Debido a que las tiendas no compiten entre sí en sus áreas geográficas, son libres para compartir sus estados financieros, sus datos de ventas y sus mejores ideas. Los representantes se reúnen tres veces al año y pasan el primer día visitando la tienda anfitriona y revisando su publicidad. En el segundo día se realiza el concurso de “la mejor idea”. Cada representante contribuye con 20 dólares y la mejor idea se lleva el total del depósito.

La ubicación del sitio es considerada crucial para el éxito de cualquier tienda al menudeo. Para poder tener una audiencia regional, Muebles HOM construye tiendas que son muy visibles desde las carreteras que llegan a la ciudad desde todas las direcciones. Con la ayuda analítica de un periódico local, la gerencia puede trazar la localización de todos los clientes actuales en un

mapa y determinar el potencial de mercado dentro de un determinado radio para la ubicación de una futura tienda. Al asumir que un cliente comprará en la tienda HOM más cercana a su domicilio, la gerencia de HOM puede calcular el grado hasta donde la futura tienda canibalizará el negocio de las tiendas existentes.

Este análisis geográfico puede fusionarse con los datos de MicroVisión de Claritas. MicroVision es un sistema de identificación y segmentación del consumidor que clasifica cada hogar en Estados Unidos en segmentos únicos de mercado del 1 al 48, con base en demografía, estilo de vida, datos socioeconómicos, hábitos de compra, media y características de comportamiento. Para cualquier código postal dado, MicroVisión proporciona un total de hogares para cada uno de los 48 segmentos de mercado identificados.

Esto permite a la gerencia de HOM construir tiendas en áreas muy pobladas y con la clase de consumidores que gustan de comprar en las tiendas de Muebles HOM.

Una vez que la tienda está en operación, la información de ventas y productividad se vigila de forma muy cercana. La gerencia tiene fácil acceso a la base de datos que sigue las ventas por tienda, por departamento, por día de la semana y por hora del día. Además, las ventas que genera cada vendedor se registran por mes. El análisis de productividad es posible a través de un lector electrónico colocado en el marco de la puerta principal de cada tienda para medir “las veces que la puerta se abre”, una medida muy precisa de visitas de clientes. Con los datos de cuántas veces se abren las puertas por tienda, cada día y por hora, la gerencia puede usar las ventas contra apertura de puerta como medida de productividad y también para relacionar las veces que se abren las puertas con los anuncios, como una inserción el domingo en el periódico local.





Después de completarse una venta, Muebles HOM quiere asegurarse de que el consumidor está del todo satisfecho. En promedio, una persona compra 40 mil dólares en muebles durante toda su vida. Es más probable que un consumidor satisfecho sea un comprador recurrente, que vale miles de dólares en negocios futuros. Por esa razón, HOM vigila el número de llamadas de consumidores que recibe, así como el porcentaje de producto vendido que requiere servicio. Ampliar el sistema para medir la satisfacción del cliente es una de las prioridades futuras de Johansen.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Kathy Chadwick preparó el caso de HOM Furniture con base en entrevistas con Wayne Johansen y material interno de HOM Furniture.

## Preguntas

- 1 a) Identifique las fuentes de datos que usa Muebles HOM en su sistema informático de comercialización. b) ¿Cuáles clasificaría como fuentes de datos secundarios?
- 2 Cuando Muebles HOM hace publicidad, busca un pico de ventas usando una amplia base de datos. a) ¿Cuáles son las ventajas de este enfoque? b) ¿Cuáles son las posibles desventajas de este enfoque y cómo las atacaría?
- 3 Suponga que la gerencia de Muebles HOM lo contrató como consultor de comercialización. a) ¿Qué clase específica de información debe reunir HOM para medir la satisfacción del consumidor con sus tiendas y servicios? b) Para cada tipo de información que identificó en a), ¿cómo podría Muebles HOM hacer uso de esa información para mejorar la satisfacción de los clientes?

## Caso D-9 Cortadoras de pasto: retos de segmentación

### HISTORIA

En Inglaterra, la cortadora de césped se desarrolló en 1830. El interés y entusiasmo por el cuidado del jardín en Estados Unidos se remonta al repunte de la vida suburbana, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando surgió la obsesión del estadounidense por el jardín perfecto. En 1950 se introdujeron las primeras cortadoras de césped con motor giratorio impulsadas por gasolina; estas desplazaron a la cortadora de carrete (de impulso manual). Junto con el surgimiento de la demanda de cortadoras con motor de gasolina, vinieron las heridas relacionadas con la podadora, que llevaron a mejorar la seguridad de estos dispositivos.

Hoy, la industria tiene el reto de crear equipo que cuide el ambiente. Aunque las podadoras actuales son 70% menos contaminantes que las creadas hace 10 años, si se usa una podadora de gas durante una hora produce tantas emisiones de hidrocarburo y óxido de nitrógeno —gases de invernadero— como los producidos al manejar 11 automóviles durante una hora. Y una podadora montable impulsada por gasolina produce tanto gas de invernadero como si se manejaran 34 automóviles durante una hora.

### PRODUCTOS

Hay una gran variedad de podadoras para césped disponibles; las hay con fuente de poder manual, eléctrica, de gasolina, según su modo de operación (para caminar, para montar o automática/robótica), y accesorios adicionales, como bolsa para guardar el césped, sostenes de copa, dirección de poder, hasta una parrilla.

En 2007 se vendieron cerca de seis millones de podadoras de césped para caminar impulsadas por gasolina, la mayoría de todas las podadoras que se vendieron en Estados Unidos. Las podadoras de Craftsman (Sears) impulsadas por gasolina se vendieron más que ninguna otra marca. Los precios de las podadoras para caminar varían entre 200 y 700 dólares, dependiendo de los caballos de fuerza, la marca y las características.

Las podadoras de carrete, las de empuje manual de antaño, han regresado. La compañía americana cortadora de césped American Lawn Mower Co., de Shelbyville, Indiana, afirma ser el único fabricante de estas podadoras en Estados Unidos. Se calcula que se vendieron 350 mil podadoras manuales en 2007, casi 100 mil más que el año anterior.

El precio de las podadoras de carrete fluctúa entre 100 y 400 dólares. El cliente no se preocupa por la gasolina, las reparaciones o por cómo hacerla arrancar. No obstante, *Consumer Reports* advierte que la mayoría de las podadoras de carrete no pueden cortar césped más alto que 3.8 centímetros o recortar más cerca que 7.62 centímetros alrededor de obstáculos.

Las podadoras eléctricas —entre las principales marcas están Black & Decker y Craftsman— están disponibles en modelos con conector y sin él. Las cortadoras eléctricas no producen emisiones y requieren poco mantenimiento, como sacarles filo con poca frecuencia. Las máquinas para cortar césped alto o grueso están menos disponibles; la mayoría de las cortadoras eléctricas podan hierbas de 45.72 a 48.26 centímetros contra los 53.34 centímetros que cortan las podadoras de gas. Los precios oscilan entre 125 y 250 dólares para las que tienen cable y 400 dólares o más para las que no lo tienen. La longitud del cable es de casi 30.48 metros.

Las podadoras montables comparten muchos de los inconvenientes de las podadoras impulsadas por gas y con una persona que camina atrás de ellas. Las podadoras montables son menos maniobrables y no cortan cerca de los obstáculos. Su precio oscila entre 1 600 y 7 200 dólares. Aunque la principal ventaja de la podadora montable es el tamaño del terreno que puede cubrir, también tiene un seguimiento en el poco conocido deporte de carreras de podadoras de pasto. La U.S. Lawn Mower Racing Association (Asociación de Podadoras de Pasto en Estados Unidos), en Illinois, cuenta con más de 20 capítulos en varios estados y una serie de carreras regionales y nacionales que culminaron en un campeonato nacional.

### TAMAÑO DEL CÉSPED

Según Bruce Butterfield, director de investigación de la National Gardening Association (Asociación Nacional de Jardinería), es importante elegir la clase correcta de podadora para el tamaño de su jardín. “He visto personas con un jardín pequeño que montan una gran podadora. Pasan más tiempo echándose en reversa y dando vuelta que cortando el pasto”. Para una extensión de terreno de menos de la mitad de un acre (2 023 metros cuadrados), considere una podadora eléctrica o impulsada por baterías. Para extensiones de hasta 4 046.9 metros cuadrados, piense en una podadora montable o en un tractor para pasto.

## BENEFICIOS PERCIBIDOS

¿Qué buscan las personas en una podadora de pasto? ¿Se trata de velocidad al cortar el pasto, seguridad, control, reducción de ruido, reducción de su huella de carbón?

Una fuerza sorprendente en la demanda de podadoras de carrete ha sido la de mujeres que compran las podadoras para hacer ejercicio. ¿Por qué ir al gimnasio si puede hacerse ejercicio en su jardín cada semana? El regreso a las podadoras manuales se ha visto incluso como una manera para reducir el problema de la obesidad en niños. Aleje de los videojuegos a esos niños inactivos; llévelos este verano a cortar el césped.

La contaminación que producen las podadoras y los precios de la gasolina ha capturado el interés de la industria y de los consumidores. Ya que la mayoría de las podadoras de césped no tienen convertidores catalíticos, producen una tremenda cantidad de gases de invernadero, sin mencionar el hecho de que funcionan con base en un recurso no renovable: el petróleo. Los fabricantes se resisten a agregar convertidores catalíticos, como lo hicieron los fabricantes de automóviles en la década de 1970. California propuso la regulación de las emisiones de los pequeños motores (que podrían necesitar el uso de un convertidor catalítico) para reducir 22 toneladas por día de contaminantes químicos que se dispersan en el aire, el equivalente a más de 800 mil automóviles diarios.

Mientras un representante de Briggs y Stratton afirma que cumplir con nuevos estándares de contaminación requiere un mínimo de 30% de incremento en el precio, la Agencia de Protección Ambiental considera que un convertidor catalítico y nuevas mangueras podrían costarle a una empresa entre 20 y 25 dólares por máquina en promedio. Aparentemente, muchos consumidores buscan pagar más por una máquina más limpia, en especial cuando conocen el problema de la contaminación.

El programa de Home Depot “Reducción de contaminación de podadoras” ha tenido mucho éxito en Canadá. Home Depot reunió un conjunto de cinco mil podadoras y cortadoras impulsadas por gasolina en un lapso de diez días en abril, dando a los consumidores un reembolso en podadoras nuevas o eléctricas. El

cambio fue muy mencionado en áreas urbanas conscientes de la salud, como Toronto, Montreal y Vancouver.<sup>9</sup>

### Preguntas

**1** Identifique al menos tres bases de segmentación del mercado de podadoras de césped. Prepare una matriz de mercado-producto que ilustre al menos una de estas bases.

**2** ¿Qué criterio debe usar una empresa de equipo para jardines que va a medir lo atractivo de los segmentos de mercado? ¿Qué clase de información se necesita para llenar la matriz de mercado-producto y permitir a la empresa decidirse por el mercado objetivo?

**3** ¿Cómo puede una empresa de podadoras de césped utilizar la segmentación para propósitos de posicionamiento? Actualmente, el mercado de podadoras manuales es pequeño pero en crecimiento. ¿Qué recomendaciones de comercialización podrían usarse para ampliar de forma importante el mercado?

<sup>9</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth preparó el caso de Lawn Mowers con base en estas fuentes: Don Babwin, “Reel Mowers Cut in Quietly”, *Denver Post*, 28 de mayo de 2007, [www.denverpost.com](http://www.denverpost.com); Felicity Barringer, “A Greener Way to Cut the Grass Runs Afoul of a Powerful Lobby”, *The New York Times*, 24 de abril de 2006; “IT All Adds up: Lawnmowers”, *The Economist*, 9 de junio de 2007, p. 36; “Lawn and Garden Tractors and Home Lawn and Garden Equipment”, *Encyclopedia of American Industries, Online Edition*, Thomson Gale, 2007; “Canadians Switch to Push-Reel Lawn Mowers for Health and Environment”, Associated Press Financial Wire, 2 de julio de 2007; Mindy Fetterman, “Compared with Today’s Mowers, Yesterday’s Just Don’t Cut it”, *USA Today*, 4 de mayo de 2007, p. 4B; Charles J. Murray, “Mowing on Autopilot: With the Introduction of the RoboMower in the U.S., Two Israeli Inventors May Open New Door to the Fledgling Home Robotics Market”, *Design News*, 26 de junio de 2006, p. 37; Jonathan Welsh, “Splendor in the Grass: Big, Fast, ‘Zero-Turn’ Mowers are Latest Status Symbol: Cruise Control and Cupholders”, *The Wall Street Journal*, 13 de junio de 2007, p. D1; Virginia Smith, “A Luscious Lawn’s Lure: For Some, It’s an Obsession They Never Outgrow”, *Philadelphia Inquirer*, 5 de mayo de 2006; “Lawn Mowers”, *Consumer Reports Buying Guide 2006*, pp. 92-95; Ray Routhier, “Mowers: They’re not Just for Grass Anymore”, *Portland Press Herald*, 15 de julio de 2007 p. A1; Rachel Sauer, “Get our Mower Runnin’: Speeds Reached: 30 Mph, Goal: To Mow Down the Competition”, *Palm Beach Post*, 5 de junio de 2007, p. 1E.

## Caso D-10 Medtronic en China: donde “lo más simple” sirve mejor a los pacientes

“Sentí una gran presión por encontrar mercados y tecnologías que hicieran negocio en otras partes del mundo”, dice Bobby Griffin, presidente del negocio de marcapasos Medtronic. “De los productos de Medtronic, 97% se vendía en 27% del mundo. Leí libros sobre China y artículos de *Business Week* sobre el éxito de General Electric y otras empresas que habían ido a China con productos simplificados”.

### EL MERCADO Y LA NECESIDAD

Medtronic es la empresa líder mundial en productos de tecnología médica, como marcapasos, desfibriladores y catéteres de globo para angioplastia, y los vende para curar la arritmia cardíaca y trastornos neurológicos. Sin embargo, a inicios de la década de 1990, Medtronic vendió muy pocos marcapasos en China, un país

con 1 300 millones de habitantes. De este modo, Griffin entrevistó a algunos médicos chinos. Sus deseos eran claros: querían un aparato muy confiable y tecnología básica para el marcapaso que les permitiera servir a más personas necesitadas. “Estos doctores estaban motivados no por la avaricia, sino por el deseo de ayudar y sanar a sus pacientes”, prosigue Griffin. “Sus relaciones con sus pacientes eran conmovedoras. En lugar de hablarles desde una situación elevada, se arrodillaban y les hablaban al oído”.

Griffin también encontró que por año, solo cuatro mil pacientes del corazón recibían implantes de marcapasos en China, una pequeña minoría de quienes los necesitaban. “Era claro que cierta clase de personas en China podía pagar casi todo, mientras que la mayoría no podía siquiera pagar el tratamiento”, puntualiza Griffin. “No obstante, más personas en China eran capaces de pagar los marcapasos que las poblaciones juntas de Alemania y

Francia. De los millones de personas que viven en las ciudades costeras y en las provincias de China, aquellas de la clase media contaban con dos mil dólares para gastos. Se vendían 10 mil aparatos de televisión cada semana, pero el cuidado de la salud también es de vital importancia”.

## EL NUEVO MARCAPASOS PARA CHINA

Cuando el avión de Griffin despegaba del aeropuerto de Hong Kong, él recordaba: “Si fabricáramos un marcapasos que pudiésemos vender en China en mil dólares y conservar nuestros márgenes de ganancia, podríamos servir a más personas en todo el mundo con un producto confiable y obtener utilidades. Me decidí por una meta audaz: para el diseño del producto, realizaría una *drástica* reducción de costos”.

De regreso a las oficinas corporativas, después de una reacción de “¡estás loco Griffin!”, Medtronic se dirigió al desarrollo acordado para apoyar el proyecto. Este también recibió apoyo de la organización de mercadotecnia de Medtronic. Les gustaba la idea porque la empresa podría llevar el liderazgo con un producto económico que pudiera apalancar después las ventas de productos más costosos.

Para cumplir la audaz meta de Bobby Griffin, Medtronic eligió su marcapasos Champion, una versión más simple de los sistemas de marcapasos de la empresa, que pudiera cumplir con las especificaciones de los cardiólogos en China. Bill Hooper, ingeniero mecánico gerente de diseño, había apoyado el sistema de marcapasos Champion mediante Quest, un programa especial dentro de la empresa que financiaba el trabajo de los ingenieros que querían desarrollar proyectos y que de otra manera no recibirían dicho financiamiento. Hooper hizo notar que “mi sueño era ver en países menos desarrollados a pacientes recuperar una vida completa de la forma en la que durante años había sido posible en países desarrollados”. Sus esfuerzos ejemplificaron la misión de Medtronic: *contribuir al bienestar humano al aplicar ingeniería biomédica en la investigación, diseño, fabricación y venta de instrumentos o dispositivos para aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida.*

Hooper y el ingeniero eléctrico Larry Hudziak habían tomado la complicada tecnología actual y la simplificaron. “Queríamos reducir el costo para hacerlo asequible en el mercado de China. Podríamos tener un ahorro sustancial mediante el uso de tecnología probada y líder en cables de marcapasos para estimulación de la bobina, el aislante, los electrodos y las puntas del marcapasos. Una de las partes más importantes del Champion, el cable para la cabeza, necesitaba doblarse cuando los pacientes respiraran, sus corazones latieran o se movieran. Elegimos un conductor que tuviera la mayor confiabilidad que cualquiera otra cosa que fabricáramos”, dijo Hooper.

El diseño del Champion no incluía características más complejas o con mejor tecnología que simulación de cámara dual, sensores de actividad o conductores que evitaran esteroides. Los doctores chinos que Bobby Griffin conoció consideraban que estas características no eran necesarias; preferían alta calidad, bajo costo, larga vida y facilidad de uso. El equipo de diseño tuvo que trabajar mucho para reducir el costo del marcapasos Champion a fin de que pudiera traducirse en un precio de venta más bajo. Los ingenieros de Medtronic también diseñaron el Champion para programarse de manera externa con un simple dispositivo magnético. Para febrero de 1995, el diseño estaba completo y el producto se había probado.

## EN SITIO EN CHINA: UNA NUEVA PLANTA Y FUERZA DE VENTAS

Medtronic se dio cuenta de que para asegurar el control de calidad necesitaba involucrarse, en forma directa, en la producción y el proceso de venta, así como estar cuando los doctores implantaran el marcapasos. Bill Hooper sabía cómo diseñar instalaciones a bajo costo, pero requería casi una presencia constante en Shangai, donde se construía la planta. Durante un lapso de tres años, Hooper viajó 19 veces, mientras que Ron Meyer, vicepresidente del grupo de marcapasos, lo hizo 26. Ambos se comunicaban entre sí por medio del correo electrónico o por teléfono. “La rutina era agotadora”, recuerda Hooper. “Registrarse en el hotel, desempacar, ir a comprar agua y caminar para hacer ejercicio; después, regresar a la habitación. Era un martirio”.

La construcción de una nueva planta no era el único reto al que se enfrentaban Hooper y Meyer. Medtronic también necesitaba una fuerza de ventas, incluidos cirujanos expertos de corazón que contactaran y entrenaran a los médicos chinos. Además, con la planta ubicada en Shangai, en la costa oriente de China, requerían de un sistema de distribución capaz de dar servicio al país, que es casi del mismo tamaño que Estados Unidos (9.6 millones de kilómetros cuadrados).

Hooper recordó que esos fueron tiempos difíciles para ambos: “Los dos teníamos familia. Cuando estudiaba álgebra con mi hija por teléfono, a mitad de la noche desde China, me decía a mí mismo, ‘estoy aquí para cumplir la misión de Medtronic y la parte que me corresponde’. Si no hubiera tenido ese contacto con mi familia, me habría dado por vencido”.<sup>10</sup>

### Preguntas

- 1 Evalúe la decisión de Medtronic de desarrollar y comercializar el nuevo marcapasos de corazón Champion, en términos de las siguientes razones para tener éxito en el producto: a) puntos de diferencia, b) atractivo del mercado, c) mal momento y d) acceso económico a doctores y pacientes.
- 2 Analice los pasos de un nuevo proceso de producto en la medida en la que las personas se relacionan con el marcapasos Champion.
- 3 El nuevo desarrollo de producto es importante para una empresa como Medtronic, pero es difícil de trabajarse y muchas veces lleva al fracaso. ¿Cómo puede una empresa motivar a sus empleados para que tomen la iniciativa, generen ganancias y sean responsables en cuanto a la *ética* y lo *social*?
- 4 Relacione la decisión de Medtronic de vender marcapasos en China con su enunciado de misión corporativo. ¿Cómo se relaciona la decisión con estos grupos de interés de Medtronic: a) accionistas de Medtronic, b) empleados de Medtronic, c) pacientes chinos?
- 5 Medtronic eligió construir y diseñar en su planta de Shangai un nuevo marcapasos, de bajo precio, muy confiable y simplificado. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta decisión desde a) el punto de vista de la comercialización y b) la perspectiva ética?

<sup>10</sup> Mark T. Spriggs y Kenneth E. Goodpaster prepararon el caso de Medtronic en China con base en los informes anuales y los casos A), B) y C), preparados por Linda Swenson, asistente de investigación, bajo la supervisión de Kenneth E. Goodpaster (Minneapolis–St. Paul, MN: University of St. Thomas).



## Caso D-11 Mascotas consentidas que viajan con estilo

¿Qué puede ser algo tan bueno para el mejor amigo del hombre? Las mascotas consentidas pueden cenar en Omaha Steaks platillos de bistec 100% carne de res sin aditivos o preservativos, y terminar con “un helado” Frosty Paws de soya como postre. Fido puede reclinarsse en un sillón rosado estilo Versailles pasado de moda, de Awesome Pet Products, por 285 dólares, mientras usa una piel de zorra y una tiara con una imitación de diamante. Si esto no es suficiente, los florecientes servicios para mascotas incluyen masajes, quiropráctica y hasta liposucción.

La American Pet Products Association (Asociación Estadounidense de Productos para Mascotas) estimó que se gastarían 40.8 mil millones de dólares en mascotas durante el año 2007, 16.1 mil millones de dicho monto en comida. Para poner esto en perspectiva, los casi 41 mil millones de dólares que los consumidores estadounidenses gastaron en sus mascotas superan el producto interno bruto de casi todos los países del mundo, excepto 64 de ellos. Es un monto mayor que el gasto anual de dichos consumidores en los rubros de cine, juegos de video y música grabada. Se espera que el gasto en mascotas rebase los 52 mil millones de dólares en dos años. Cerca de 63% —más de 71.1 millones de hogares— de las familias estadounidenses posee una mascota.

¿Quiénes son estas mascotas consentidas? Y tal vez más importante, ¿quiénes son sus dueños? Hay 88.3 millones de gatos y 74.8 millones de perros en Estados Unidos. Las mascotas consentidas son como niños sustitutos para padres cuyos hijos dejaron el hogar y para parejas que eligieron no tener hijos. La gran mayoría de dueños de mascotas se consideran como “mamás” o “papás” de sus animales. Las mascotas también se consideran compañeras y amigas.

La *demografía estadounidense* divide a los dueños de mascotas en cuatro segmentos clave: matrimonios de la posguerra sin hijos, mujeres de la posguerra divorciadas o solteras, pareja joven sin hijos y personas de la tercera edad. Los matrimonios de la posguerra sin hijos son 27% más propensos a tener más de una mascota que el estadounidense promedio. Más de la mitad (52%) de las parejas casadas sin hijos, entre los 35 y 45 años de edad, tiene mascotas; 31% posee dos o más. Este segmento también gasta más dinero en mascotas que las parejas casadas sin hijos. Entre el segmento de las mujeres de la posguerra divorciadas o solteras, 45% posee una mascota. Este grupo es 18% más propenso que el estadounidense promedio que tiene un gato.

Las parejas jóvenes sin hijos gastan más en sus mascotas que ningún otro segmento. De las parejas jóvenes sin hijos, 52% posee una mascota y 33% es más propenso que el estadounidense promedio a poseer más de una.

Entre las personas de la tercera edad de 55 a 64 años, 39% tiene una mascota, y quienes tienen más de 65 años, 25% posee una mascota. Se espera que el segmento de la tercera edad sea el grupo con mayor índice de crecimiento en cuanto a poseedores de mascotas.

Los dueños de mascotas consentidas son con frecuencia suscriptores de revistas de estilo de vida, como *Animal Fair*, *Dog Fancy*, *Modern Dog* y *The Bark*. Un reporte de negocios del área de Berkeley comenzó a pugnar por un parque para mascotas sin correas que evolucionó al *New Yorker* para entusiastas de los perros.

Uno de los aspectos actuales más de moda de este mercado es el del viaje de mascotas. Un promedio de 30 millones de miembros de familias viajan con sus mascotas, la mayoría en automóvil.

El viaje en avión con las mascotas se vuelve más problemático. Al menos dos aerolíneas estadounidenses han prohibido que las mascotas viajen, debido a las quejas y preocupaciones de los pasajeros que padecen alergias y asma, así como al reducido espacio de carga como resultado de las normas de seguridad que imponen una mayor revisión del equipaje. La mayoría de las mascotas que viajan son perros. De acuerdo con la Travel Industry Association of America, de todas las mascotas que viajan, 78% son perros y 15% gatos.

El número de lugares de alojamiento que aceptan mascotas ha crecido 300% en los últimos tres años, de acuerdo con Bring YourPet.com. La The American Automobile Association ha agregado más de mil habitaciones donde se aceptan mascotas en su guía de viajes 2007; esto suma 13 mil en su lista. Los sitios web han incluido

lugares que alojan mascotas, como Pettravel.com y Petsonthego.com, y libros como *Traveling With Your Pet* de AAA son muy buscados cuando los dueños de mascotas planean viajar.

Las compañías hoteleras y los moteles tradicionales ofrecen servicio de banquetes a dueños de mascotas. Los hoteles y centros vacacionales de clase mundial (Sheraton, Westin y W Hotels) cuentan con grandes almohadas para mascotas; batas para perro; un paquete de bienvenida que incluye un juguete, una botana, una placa de identificación y tranquilizadores; y entre su personal hasta a un masajista para perros con licencia. Los hoteles elegantes están dispuestos a ofrecer servicio de comida a los dueños y a sus mascotas. The Peninsula Chicago tiene un menú de servicio a la habitación “solo para mascotas”. Entre otros servicios, los invitados caninos reciben una vasija para agua con su nombre inscrito en el Hotel Beverly Hills.

De acuerdo con un estudio del TripAdvisor, la cadena hotelera que más acepta mascotas es Best Western seguida por el Holiday Inn y después por el Red Roof. Entre las mayores preocupaciones de los dueños de mascotas se encuentra la tensión de su animal y el cuidado de este mientras visitan lugares turísticos o disfrutan el paisaje. Busque servicios cuya atención sea amigable con las mascotas para cubrir esta necesidad.

¿O qué tal unas vacaciones con su mejor amigo en Camp Unleashed en los Berkshires, donde puede escalar, nadar y acampar con su perro al lado?

Las empresas de productos para mascotas amplían su oferta para moverse al área del hospedaje animal. Por ejemplo, PetSmart





abrirá un hotel para mascotas cerca de algunas de sus tiendas. Desde 21 dólares, PetsHotel proporciona una residencia privada, dos paseos al día y tiempo de juego supervisado. Puede mejorar la “habitación” por 10 dólares más y su mascota tendrá un televisor en el que sintonice *Animal Planet*, así como el *Bone Booth* donde las mascotas toman llamadas de sus dueños.

Las residencias pueden competir con cadenas de hoteles de cuatro estrellas —aerobics para perros, manicure, lecciones de natación— y hasta las residencias convencionales han agregado servicios de mayor nivel. De hecho, las residencias han cambiado su estilo al de clubes campestres, sitios vacacionales o centros de cuidado para mascotas. Jim Krack, director ejecutivo de American Boarding Kennel Association, lo resumió de esta manera: “A un perro en realidad no le importa si se encuentra en un lugar con paredes de cemento o en uno con tapiz y cama de latón, pero son los dueños los que esperan que tengan el mismo tipo de habitación y servicios que pueden obtener para ellos mismos”.

Considere a la mujer de 31 años que llevó a su labrador negro de siete años, Daisy, como dama en su boda. Mientras que los recién casados estaban en su luna de miel en Italia, Daisy pasó dos semanas en un lujoso paraíso Paradise Ranch Country Club para perros en Sun Valley, California, por 45 dólares la noche. Para esta novia, nada es lo bastante bueno para su mejor amiga.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Pampered Pooches con base en estas fuentes: American Pet Products Manufacturers Association, Inc., “Industry Trends, 2007-2008” Pet Owners Survey Summary, [www.appma.org/press-industrytrends.asp](http://www.appma.org/press-industrytrends.asp); Diane Brady y Christopher Palmeri, “The Pet Economy”, *BusinessWeek*,

## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los atributos y beneficios que puede proporcionar un hotel elegante al dueño de mascotas? ¿Son los mismos productos y servicios que brinda una residencia elegante?
- 2 ¿Qué estrategia estarían siguiendo empresas como Petco y Marriott al entrar en el mercado de hoteles para mascotas?
- 3 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de a) una estrategia de marca multiproducto y b) una estrategia de multimarca en la industria de servicios de hospedaje para mascotas como a) Petco y b) Marriott?
- 4 ¿En qué fase del ciclo de vida del producto se encuentra la industria del hospedaje para mascotas? ¿En dónde se encuentra una oferta como la del PetHotel de PetSmart? Explique y razone sus respuestas.

agosto de 2007; John Woestendisk, “Statistics, Trends Reflect Growing Importance of Pets in the Home”, *Baltimore Sun*, 22 de julio de 2007; Sarah Casey Newman, “Traveling with Terriers and Tabbies”, *St. Louis Post Dispatch*, 21 de julio de 2007; Leanne Ritchie, “Airline Bans Pets From Travel on Regular Flights”, *Daily News*, 20 de julio de 2007; “New Dolce Vita™ Traveler™ Pet Products Let Your Dog Travel in Warmth and Comfort: Take Your Pets Anywhere You Go”, PR Newswire, 22 de febrero de 2007; “Traveling with Pets for the Dogs, according to TripAdvisor Survey; TripAdvisor Names Top 10 Pet-Friendly Accommodations”, PR Newswire, 18 de julio de 2007.

## Caso D-12 DigitalThink: la comercialización de servicios de aprendizaje en internet (e-learning)

“En 1996, dos colegas y yo comenzamos a hablar sobre la posibilidad de introducir en internet la capacitación corporativa”, dice Umberto Milletti, vicepresidente de comercialización y administración de soluciones en DigitalThink. “Nos percatamos de que podíamos hacer uso del poder de la misma tecnología que había revolucionado otras partes del mundo de los negocios para ayudar a las organizaciones a divulgar mejor sus habilidades y conocimientos a su personal”.

La observación de Milletti fue profunda. Durante las décadas pasadas, la tecnología computacional e internet han cambiado la forma en la que las empresas del mundo hacen negocio. Las computadoras, cada vez con mayor capacidad, y las aplicaciones de *software* ayudan a los empleados a trabajar de una forma más productiva; los procesos que alguna vez fueron laboriosos y manuales ahora son muy rápidos; y las personas separadas por la distancia pueden comunicarse e interactuar en el ciberespacio más rápido que antes.

DigitalThink, una empresa que ha crecido de tres empleados a más de 400, y que hace poco se catalogó como la número 22 entre las 500 empresas con crecimiento tecnológico más rápido, se encuentra a la delantera de una revolución en capacitación corporativa y servicios educativos.

La eficacia del aprendizaje a distancia (*e-learning*) está haciendo que muchas empresas, como DigitalThink y otras, estén, a veces, reemplazando la capacitación tradicional dentro de un aula en gran parte del mundo de los negocios. Están reconside-

rando sus métodos para proveer entrenamiento y educación a sus empleados, socios y clientes.

## OPORTUNIDADES DE MERCADO

Las grandes empresas con varias localidades y fuerzas de trabajo dispersas, como las agencias de renta de automóviles, hoteles, aerolíneas, tiendas al menudeo, bancos y empresas consultoras, necesitan capacitar a sus miles de empleados con frecuencia durante el año. En el pasado, los empleados se reunían en lugares céntricos para tener cursos de capacitación que duraban hasta un mes. Este enfoque de capacitación y entrenamiento era muy costoso y quitaba mucho tiempo, y su eficacia se veía influida por inconsistencias en la capacidad de los entrenadores y por la dificultad para que estos y los estudiantes estuvieran en el mismo lugar. Al brindar la instrucción por computadora, las empresas ahorran tiempo y dinero al aumentar la confiabilidad y eficacia del servicio y al poner al aprendiz en el lugar y el ritmo de la experiencia de aprendizaje. DigitalThink lleva la delantera en el movimiento del aprendizaje a distancia (*e-learning*). Sus métodos han permitido reducir el tiempo de entrenamiento en 50% y el costo de desarrollo, mantenimiento y entrega en 64%. Un estudio reciente afirmó que el mercado global para aprendizaje a distancia había crecido a una tasa de 100% anual hasta alcanzar 33.6 mil millones de dólares en 2005.

## ¿CÓMO LOGRÓ DIGITALTHINK ESTOS MILAGROSOS RESULTADOS?

El aprendizaje a distancia (*e-learning*) de DigitalThink se basa en resultados tangibles. Los cursos se diseñan para desarrollar un conocimiento específico y habilidades que los empleados o los vendedores necesitan para hacer su trabajo, así como para darles la oportunidad de aplicar sus aprendizajes en una situación o problema del mundo real que puedan encontrar en su trabajo. “El aprendizaje es muy eficaz cuando los estudiantes se identifican con aquello que les interesa y que está relacionado con sus actividades laborales”, dice Shelly Berkowitz, gerente de diseño institucional de DigitalThink. “Diseñamos actividades relevantes, prácticas reales y problemas complejos, como los que se encuentran en situaciones del trabajo, que permiten evaluar a los estudiantes”.

En los cursos, los aprendices pueden ir a su propio ritmo, lo cual les permite tomarse el tiempo que necesiten. Los aprendices avanzados pueden saltarse material que ya conocen e ir en forma directa a la sección de ejercicios o evaluaciones para probar su dominio del material. El aprendizaje a distancia de DigitalThink también puede entregarse al estudiante en diferentes modalidades: disco compacto, vía intranet de la empresa o mediante un buscador en internet. Las versiones web de los cursos de capacitación de DigitalThink son los más populares; estos permiten a las empresas actualizar y mantener el programa de capacitación con facilidad y con costos eficientes, así como llegar a sus empleados en forma fácil y rápida.

## EL MERCADO

El mercado meta de DigitalThink son las dos mil empresas globales (Global 2000), las corporaciones más grandes en Estados Unidos y el resto del mundo. Estas empresas tienen la masa crítica para justificar grandes programas de capacitación, así como una necesidad continua de capacitar y volver a hacerlo. Dentro de estas empresas, los tomadores de decisiones clave con grandes grupos de personal pueden incluir al director de un centro telefónico de atención a clientes, al vicepresidente de ventas o al oficial en jefe de informática. Los fabricantes de software y hardware, empresas de viajes y esparcimiento, los principales minoristas y otras organizaciones que han requerido de esfuerzos de capacitación masivos, dirigidos por un instructor, son mercados clave donde DigitalThink ha tenido éxito para vender sus productos y servicios de aprendizaje a distancia. De hecho, los clientes actuales de DigitalThink incluyen 31 de las 100 empresas de *Fortune* y 450 organizaciones en los 158 países. Las necesidades específicas de los clientes varían desde cursos convencionales hasta el desarrollo específico de estos y sistemas de administración de aprendizaje que incluyen clases virtuales, sistemas de administración de contenido y servicios de consultoría.

## EJEMPLOS DE CLIENTES

DigitalThink desarrolló un programa de entrenamiento a la medida para los departamentos de reservaciones y equipaje de una línea aérea. Esta aerolínea está geográficamente dispersa, así que no tiene sentido para ella transportar de manera constante nuevos empleados a localidades céntricas para capacitación. También, con el gran número de personas que llevan a cabo estos trabajos, las necesidades de capacitación son casi constantes. El contenido de la capacitación está orientado a procesos, que es una de las mejores aplicaciones para el aprendizaje a distancia. La aerolínea y sus empleados están contentos con el acuerdo de transición del programa de entrenamiento a un sistema basado en tecnología.

Circuit City es otro cliente de DigitalThink. “El programa de aprendizaje a distancia que proporcionamos a Circuit City se centra en el servicio al cliente, en los productos que los consejeros generales de ventas venden, habilidades de venta y destrezas gerenciales”, dice Milletti. DigitalThink ha ayudado a Circuit City a crear entrenamiento eficaz e interactivo para sus 400 mil asociados y gerentes, lo cual ha ahorrado a la empresa más de 100 millones de dólares, y a los expertos en menudeo a ver mejoras continuas en la satisfacción de los clientes y en las ventas.<sup>12</sup>

## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son a) las ventajas y b) las desventajas de la tecnología DigitalThink basada en la tecnología opuesta a los servicios educativos en aulas convencionales?
- 2 Con base en su respuesta anterior, ¿a) cuáles son los criterios clave que DigitalThink debe usar para identificar prospectos para el servicio, b) qué segmentos de mercado coinciden con su criterio y c) cuáles son las posibles objeciones de venta que pueden tener estos segmentos que usted deba enfrentar?
- 3 Suponga que una gran cadena internacional de hoteles le pide a DigitalThink hacer una propuesta para capacitar a sus miles de recepcionistas y oficinistas de atención al público. a) ¿Cómo diseñaría un programa de educación a distancia para capacitarlos sobre la manera de registrar a un cliente? b) ¿Cómo puede DigitalThink demostrar a la cadena hotelera los puntos de diferencia o beneficios de su instrucción basada en tecnología para obtener el contrato y diseñar el programa a distancia?

<sup>12</sup> Monica Noordam y Steven Hartley adaptaron el caso de DigitalThink, a partir del texto “LearningByte International”, redactado por Giana Eckardt. Fuentes: entrevistas personales con Umberto Milletti y Shelly Berkowitz; el sitio web de DigitalThink, [www.digitalthink.com](http://www.digitalthink.com); Lisa Vaas, “The E-Training of America”, *PC Magazine*, 26 de diciembre de 2001; comunicado de prensa de DigitalThink, “DigitalThink Ranked Number 22 Fastest Growing Technology Company in North America on 2003 Deloitte Technology Fast 500”, 14 de octubre de 2003; “Making E-Learning More than ‘Pixie Dust’”, *Workforce Management*, 1 de marzo de 2003, p. 58.

### Caso D-13 Health Cruises, Inc.: cálculo de las relaciones de costo, volumen y utilidad

Health Cruises, Inc., cuya sede está en Miami, fue concebida por Susan Isom, de 30 años, innovadora de un estilo propio y emprendedor. Antes de este negocio pasó varios años en Carolina del Norte promoviendo una clínica de modificación del comportamiento.

Isom determinó que muchas personas estaban muy preocupadas por desarrollar buenos hábitos de salud; sin embargo, parecía que no podían romper sus viejos hábitos debido a las presiones que tenían cada día para vivir. Pensó que esas personas tendrían una

oportunidad para tener éxito en un ambiente agradable y con apoyo social, donde se promovieran los buenos hábitos de salud. Con base en esto fundó Health Cruises Inc., contrató a 10 psicólogos consultores y especialistas en salud para desarrollar un programa y fletó un barco. DeForrest Young, un consultor de administración de Miami, se convirtió en presidente de Health Cruises. De los socios de Isom, siete contribuyeron con el desembolso inicial de un total de más de 250 mil dólares, de los cuales 65 mil se asignaron al presupuesto de publicidad inicial, 10 mil para otros gastos administrativos y 220 mil para la renta y la tripulación del barco.

Health Cruises Inc. organiza paquetes vacacionales de cruceros a islas del Caribe como Martinica y las Bahamas. Al igual que los cruceros convencionales, los paquetes están diseñados para ser divertidos. Pero el crucero se estructura para ayudar a los participantes a volverse más sanos al romper viejos hábitos, como fumar o comer demasiado.

Mary Porter, una maestra de Denver con sobrepeso, se enteró del crucero al leer la sección de viajes en el periódico del domingo 16 de octubre. En esa fecha, la agencia de publicidad Pittsford y LaRue colocó anuncios promocionales del crucero en varios de los periódicos metropolitanos más importantes. Mary estaba fascinada con la idea de combinar las sesiones de terapia con natación, cine y una atmósfera elegante.

Porter navegará durante dos semanas con destino a Nassau, partiendo el 19 de diciembre. Ella y sus compañeros de viaje pagarán un promedio de 1 500 dólares por el viaje. Los camarotes más deseables cuestan 2 200 dólares.

Carolyn Sukhan, ejecutiva de cuenta de Pittsford y La Rue, consideró al principio que 300 personas se registrarían para el viaje después de leer los anuncios del 16 de octubre. Pero para el 14 de noviembre, solo se habían registrado 200. Isom y Health Cruises se enfrentaron a una importante decisión.

“Esta es la situación como la veo”, dijo la alterada Isom en la reunión de consejo de Health Cruises. “Ya pagamos más de un cuarto de millón para echar a andar este crucero. Nos va a costar cerca de 200 dólares por pasajero durante dos semanas, la mayoría en comida. Pittsford y La Rue pronosticaron que 300 personas responderían a la campaña de publicidad, pero solo tenemos 200.

“Veo tres opciones básicas: 1) cancelamos el crucero y nos quedamos con nuestras pérdidas, 2) echamos a andar el crucero con 200 y algunos más que se agregarán en el próximo mes 3) o ponemos más dinero en publicidad esperando atraer a más personas.

“Mi recomendación para este consejo es que tratemos de reclutar más pasajeros. Hay demasiados espacios vacíos en el barco. Cada uno nos cuesta un dineral”.

En este punto, Carolyn Sukhan se dirigió al consejo: “Trabajé dos posibles campañas para los periódicos del 20 de noviembre. La primera, una campaña limitada, costará seis mil dólares. Calculo que nos traerán cerca de 20 pasajeros. La campaña más ambiciosa, que en lo personal recomiendo, costará 15 mil dólares. Y creo que esta campaña nos traerá un mínimo de 40 pasajeros.

“Reconozco que nuestro primer intento fue un tanto decepcionante. Pero aquí estamos tratando con un nuevo concepto, y un anuncio de seguimiento puede funcionar con muchos lectores, quienes al ver el primer anuncio sintieron curiosidad y se interesaron en él.

“Una cosa es muy cierta”, Sukhan hizo hincapié: “Debemos actuar de inmediato si hay esperanza de traer más gente a bordo. El límite de cierre de los periódicos del domingo es en menos de 48 horas. Y si nuestros anuncios no aparecen este fin de semana, pueden olvidarse de todo. Nadie se registra a inicios de diciembre para zarpar el 18 de ese mes”.

Isom interrumpió, moviendo la cabeza: “No sé qué decir. He revisado las propuestas de Carolyn y son excelentes, de primer nivel. Pero nuestro problema, para ser franca, es el dinero. Estamos escasos de fondos y nuestros inversionistas ya están nerviosos. Recibo más llamadas cada día, preguntándome donde están los 300 pasajeros. No será fácil pedirles otros seis mil dólares, 15 mil..., a estas personas. No sé cómo vamos a justificarlo”.<sup>13</sup>

## Preguntas

- 1 ¿Cuál es la cantidad mínima de pasajeros que Health Cruises debe registrar para equilibrar ganancias e inversión con el crucero? (Muestre sus cálculos).
- 2 ¿Debe Health Cruises continuar con el crucero, ya que 200 pasajeros firmaron el 14 de noviembre?
- 3 ¿Valdría la pena para Health Cruises gastar seis mil o 15 mil dólares en publicidad el 20 de noviembre? Si es así, ¿qué cantidad recomienda?
- 4 ¿Cuán realistas son los cálculos de Carolyn Sukhan de lograr 20 pasajeros con la campaña de seis mil dólares y 40 pasajeros más con la campaña de 15 mil dólares?
- 5 ¿Debería Health Cruises considerar la reducción de sus precios para este viaje inaugural del crucero para la salud?

<sup>13</sup> Los profesores Maurice Mandell y Larry J. Rosenberg prepararon el caso de Health Cruises, Inc. Reimpreso con autorización.

## Caso D-14 Glitzz: idear una estrategia de fijación de precios

### ANTECEDENTES

En la década de 1960, el señor Lee trabajaba para una empresa europea especializada en químicos de limpieza en Singapur. Cuando la empresa se retiró de allí, sus técnicos de alto nivel jerárquico transfirieron sus fórmulas secretas de químicos de limpieza al señor Lee y este inició una empresa comercial, Lee Fong Trading and Services, para fabricar y comercializar dichos químicos para restaurantes y hogares.

La empresa también desarrolló un agente limpiador para joyería y vendió este producto en puestos rentados en dos grandes tiendas

departamentales en Singapur, Robinsons y C. K. Tang. El precio del producto era de 20 dólares de Singapur y el método de promoción principal se llevaba a cabo a través de las demostraciones que hacían los promotores de la eficacia del producto. En ciertas ocasiones, el precio se descontaba hasta llegar a 12 dólares de Singapur. Aunque las tiendas departamentales se quedaban hasta con más de 50%, aun así las ventas del producto eran rentables. Se intentó hacer publicidad de la marca en medios y con la distribución del producto en estantes de otras tiendas departamentales y supermercados. La inversión fue de un millón de dólares, pero el resultado fue ineficaz.

La empresa participó en una exhibición al consumidor en Hong Kong y el producto tuvo éxito, lo que resultó en ventas inmediatas y en algunas consultas de comercio. Esto condujo a la venta de varios lotes del producto a distribuidores en Hong Kong pero, con el paso del tiempo, las órdenes se detuvieron. Sin embargo, continuaron las buenas ventas en los puestos de promoción en Robinsons y C. K. Tang.

Cuando el señor Lee se retiró le dio la parte del negocio de restaurantes a un familiar y la parte relativa a limpieza de joyería se extinguió. Su hijo, Lee Jr., decidió revivirlo cuando se topó con una botella del viejo limpiador de joyería.

## GLITZZ

Lee Jr. encontró a un amigo, Albert, quien estaba interesado en el negocio y ambos decidieron invertir algo de sus ahorros en la nueva aventura. Primero, contrataron a un consultor para que rediseñara el empaque del producto y elaborara una identidad y un concepto de marca. El resultado fue el nombre de marca Glitzz y una botella de 30 mililitros con un dosificador para despachar el producto. La botella tenía un fondo color negro sólido con la palabra “Glitzz” en un amarillo llamativo y las palabras “limpiador de joyería” en pequeñas le-tras blancas.

En el empaque se explica que el producto tiene una fórmula especial para la limpieza de piedras preciosas, joyería y relojes. Sus finos ingredientes naturales no dañan la piel, no es corrosivo ni abrasivo. Al consultor se le pagaron cinco mil dólares de Singapur.

Se fabricó un lote del químico y se almacenó en tambores en una bodega, mientras se fabricaba un lote de 20 mil contenedores de plástico con la identidad de la marca que se vendería. Albert estimó que el costo del contenido y el empaque estaría en unos cinco dólares de Singapur por unidad. Se empleó un equipo de estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de Singapur (NUS, por sus siglas en inglés) para que llevaran a cabo la investigación de mercados y de consumidor con el fin de examinar la oportunidad de negocio y evaluar las respuestas de los consumidores.

## PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPETENCIA

Brilliant Restorer es un producto de Estados Unidos. El fabricante empaca su producto en botellas de 57 mililitros, transparentes y con una etiqueta dorada, y un atomizador. El producto puede limpiar oro, plata y la mayoría de piedras preciosas. El producto se distribuye en Singapur a través de Gordon Max, que vende principalmente joyería de diamantes en *boutiques* y en los mostradores de grandes cadenas departamentales como Tangs.

Otro producto para limpiar joyería es Connoisseurs, que tiene tres versiones: para plata, para artículos delicados (joyería personalizada y piedras semipreciosas como ópalos y perlas) y un nuevo limpiador de joyería revitalizante (para oro y platino). Hay

tres colores de empaque: plateado, rojo oscuro y salmón. El producto viene en una charola profunda y con un cepillo para su aplicación. Su precio oscila entre 14 y 16.90 dólares de Singapur en tiendas minoristas, como Asia Point Solutions. La empresa vende, además de a los consumidores para el hogar, a clientes de negocios y a tiendas que venden relojes y joyería de lujo, y se anuncia en periódicos locales como *The Straits Times* y en sitios web de clasificados en línea.

El tercer producto competidor es Powervescent; se vende en forma de pequeño equipo negro de artículos de tocador con letras doradas. Contiene seis tabletas y su precio es de 6.97 dólares de Singapur. De cada tableta pueden salir 8 onzas o 227 mililitros del limpiador líquido. La solución líquida puede usarse para todo tipo de artículos, incluso perlas. La empresa estadounidense que fabrica Powervescent, Lockhart Company, está en una primera etapa de operación y su tienda electrónica aún no se establece. Está en búsqueda activa de distribuidores en India, Sri Lanka,

Australia, Nueva Zelanda y el sureste de Asia.

También se venden en el mercado las máquinas de limpieza de joyería. Una es Connoisseur Jewelry Bath (49 dólares de Singapur), que usa ondas y vibraciones sonoras en agua para limpiar los artículos de joyería. Puede utilizarse en todas las piedras. Otra es Savco Jewelry Cleaner (95 dólares de Singapur), que por medio de longitudes de onda de alta velocidad en agua crea vibraciones que eliminan el polvo y la tierra. La tercera es OSIM uSonic (108 dólares de Singapur), que usa ondas de sonido ultrasónicas y agua para eliminar la suciedad.

Algunos consumidores utilizan líquido lavatrastes o pasta de dientes para limpiar su joyería. En Singapur, minoristas de joyería, como Goldheart y Lee Hwa, también proporcionan servicios gratuitos de limpieza para sus clientes. Con frecuencia, estos minoristas usan máquinas especiales de limpieza junto con algunas soluciones. A menudo ofrecen estos servicios para los anillos de diamantes.

## FIJACIÓN DE PRECIOS Y OTRAS DECISIONES

Lee Jr. y Albert deben decidir qué precio ponerle a su limpiador de joyería Glitzz. Según los resultados de la encuesta realizada por los estudiantes de la NUS, parece que muy pocos consumidores estarían dispuestos a pagar más de 20 dólares de Singapur por Glitzz.

También deben decidir cómo comercializar el producto. Podrían hacerlo a través de joyerías de alta calidad, como Lee Hwa, de joyerías a consumidores o de tiendas departamentales, como Robinsons y Tangs. El margen de distribución para estos minoristas podría negociarse y variar desde 30% (para joyerías a medida) hasta 50% (para tiendas departamentales). Podrían comercializar el producto a través de puestos de promoción con pago de renta único o con margen de porcentaje de ventas.

También deben decidir si llevarán a cabo actividades de marketing. Sin embargo, tales actividades pueden requerir un presu-





puesto de uno a dos millones de dólares de Singapur para producir mensajes publicitarios y pagar tarifas a los medios.<sup>14</sup>

## Preguntas

**1** ¿Qué factores influyen en las decisiones de fijación de precios para un producto como Glitzz? Analice estos factores y comente el rango de precios que pueden fijarse para este producto.

<sup>14</sup>Lau Geok Theng preparó el caso de Glitzz, con base en fuentes de la empresa.

**2** ¿Qué precio recomendaría para Glitzz? ¿Por qué?

**3** ¿Qué estrategia de fijación de precios propondría para Glitzz? ¿Qué costos y gastos incluiría? Dado su precio recomendado en la pregunta 2), ¿cuál sería el punto de equilibrio?

## Caso D-15 Shiseido: canalización de cosméticos en China

Shiseido es el fabricante de cosméticos más grande de Japón. Arunobu Fukuhara, quien renunció a la marina japonesa para abrir Shiseido Pharmacy en Tokio, la fundó en 1872. Fukuhara abrió la primera farmacia de estilo occidental (en aquel tiempo los japoneses confiaban en la medicina herbolaria china, no en la medicina occidental). En 1878, la empresa comenzó a fabricar sus propios productos farmacéuticos y después se trasladó a los cosméticos. Shiseido buscó combinar la tecnología occidental con los ingredientes naturales de Asia; para ello inició un sistema de tiendas en cadena de voluntarios en 1923. Bajo este sistema, las tiendas, operadas por propietarios independientes, no tenían que pagar tarifas de franquicia para unirse y los propietarios eran libres de retirarse en cualquier momento. Sin embargo, se requería que estas tiendas proporcionaran un espacio minorista exclusivo para Shiseido y que los productos se vendieran a través de ventas consultivas por personal capacitado que proporcionaba la compañía. Así, abrió miles de tiendas en Japón y permaneció como líder del mercado, a pesar de la entrada e intensificación de la competencia por parte de empresas de cosméticos occidentales. Su sistema de tiendas en cadena también sirve como un medio de información, el cual transmite los últimos conocimientos en belleza, entre ellos cuidado para la piel, moda y tendencias en el peinado para las mujeres japonesas en todo el país.

## EXPANSIÓN INTERNACIONAL

En 1957, la empresa se expandió al extranjero, a Taiwan y después a Singapur, Hong Kong, Hawai e Italia. En 1980, Shiseido entró en Alemania con una subsidiaria totalmente de su propiedad, seguida de Gran Bretaña, en 1986, donde vendió a través de tiendas departamentales. En 1988, adquirió Zotos International en Estados Unidos, a la que siguieron otras empresas extranjeras. El saturado mercado japonés de cosméticos hizo que los negocios en el extranjero fueran un impulsor clave para el crecimiento. En 1990, compró Carita S.A., un prestigioso salón de belleza francés en París y formó una subsidiaria completamente de su propiedad. En 2005, las ventas en el extranjero sumaron 27% de las ventas totales de Shiseido.

## SHISEIDO EN CHINA

En 1981, el gobierno de Beijing permitió a Shiseido vender sus productos en tiendas departamentales y hoteles libres de impuestos en la ciudad. En aquel tiempo, a estas tiendas no tenían acceso los ciudadanos locales comunes; solo los expatriados, los extranjeros y la élite local podían visitarlas.

En 1983, Shiseido comenzó la fabricación de champús y acondicionadores en China bajo un acuerdo de cooperación de tecnología,

al vender esos artículos de tocador con el nombre de marca HuaZi. En 1991, el éxito de los productos condujo al desarrollo de una coinversión estratégica (*joint venture*), Shiseido Liyuan Cosmetics Company (SLC), entre Shiseido y la empresa local Liyuan Corporation, propiedad del Estado asociada con el gobierno de Beijing.

Después, la empresa producto de la coinversión estratégica, SLC, decidió desarrollar una marca de cosméticos solo para los consumidores chinos. Se eligió un nombre con sonido francés, Aupres, y los precios de los productos se fijaron altos y dirigidos al 1% más acaudalado de la población china.

La marca se anunció principalmente en revistas en una etapa inicial, pero después se usó publicidad en televisión en Beijing y Shanghai. Estos anuncios presentaban modelos locales, en contraste con los productos importados de Shiseido que empleaban modelos extranjeros. Las marcas importadas de Shiseido manejadas por SLC incluían a Revital, The Skincare y UV White. La marca Aupres tuvo éxito y en 2004 se vendió en 350 tiendas departamentales en toda China. En 2003 constituyó 80% de las ventas de SLC y 60% de las ventas de la empresa japonesa en China.

En 1998, Shiseido desarrolló una coinversión estratégica (*joint venture*) con China International Trust and Investment Corporation (CITIC), llamada Shanghai Zotos CITIC Cosmetic Company (SZC). SZC producía marcas de cosméticos de precios medios, como Za, Pure Mild China, UNO, ASPLIR, WHITIA y SELEFIT, y las vendía en esquinas de ventas especiales en tiendas departamentales y de cosméticos de especialidad a través de mayoristas. En julio de 2003, Shiseido comenzó a vender sus artículos de tocador de alta calidad al importarlos directamente desde Japón a través de su subsidiaria FT Shiseido Company Limited con sede en aquel país.

Shiseido fue elegida como la marca de cosméticos oficial para la delegación china en los Juegos Olímpicos de Sydney en 2000 y de Atenas en 2004.

## TIENDAS DE CADENA DE VOLUNTARIOS

Las ventas de cosméticos en las tiendas departamentales en China aumentan. Además, el número de tiendas de cosméticos administradas de forma particular también crece. Shiseido decidió duplicar su exitoso concepto japonés de tiendas en cadena de especialidad de voluntarios en China y comprometió a tiendas de cosméticos administradas de forma privada a vender sus productos bajo la empresa SLC producto de la alianza estratégica. En 2004 inició una compañía tenedora, Shiseido China Company Limited, para apoyar y supervisar todos sus negocios en China, incluidas SLC y SZC.

El sistema en cadena de voluntarios en China contribuye a la economía local al fomentar la empresa privada al mismo tiempo

que mejora la belleza y salud de las mujeres chinas. Como primer paso, en septiembre de 2003, Shiseido abrió una tienda administrada de forma directa en Shanghai, *Huan Cai Kong Jian*, la cual estaba destinada a servir como modelo para otras tiendas de propiedad privada que se comprometerían a vender productos Shiseido. *Huan* significa “vigor”, *cai* significa “estilo” y *kong jian* significa “espacio”. SLC planeó abrir cinco tiendas modelo en Beijing y Shanghai, diseñadas en una exhaustiva investigación acerca de lo que las mujeres chinas buscan en una tienda de cosméticos especializada: autenticidad, amabilidad, sinceridad y conocimiento del cuidado de la piel. Las tiendas tendrían productos de calidad, instalarían analizadores cutáneos para diagnosticar científicamente la condición de la piel del consumidor y emplearían consultores de belleza conocedores para responder de forma completa a las preguntas acerca de estos problemas. Habría espacio para que los consumidores probaran libremente los productos y para que se dieran clases de tratamientos de belleza en el hogar. Las tiendas modelo tendrían principalmente ocho marcas que abarcarían cerca de 223 artículos, incluidas aquellas que se importaban de Japón, como UV White de Shiseido, y marcas producidas localmente, entre ellas WHITIA, ASPLIR, Pure Mild China, y los artículos de tocador de alta calidad AQUAIR y TESSERA.

La primera de estas tiendas en la que solo se vendían productos Aupres se abrió en un centro comercial en Beijing en marzo de 2004. A principios de 2006, existían alrededor de 1 200 tiendas chinas en la cadena de voluntarios. La empresa planeaba tener cinco mil de estas tiendas en 2009.

## COMPETIDORES EN CHINA

El tamaño del mercado chino de cosméticos era de aproximadamente 1.5 mil millones de dólares en 2006 y se esperaba que aumentara a 2.3 mil millones para 2009. Cerca de 90 millones de mujeres en áreas urbanas estaban dispuestas a pagar casi 10% de su ingreso en productos de belleza. Como resultado, muchos fabricantes y comercializadores de cosméticos entraron en el mercado de China.

Lancôme inició una tienda con la característica de L'oreal París en West Nanjing Road, Shanghai, en 2005. La tienda brinda al visitante la sensación de estar en una estación espacial, debido a sus sillones modulares y sus paredes de color rosa claro. La empresa quiere dar un sentimiento de lujo y un sensación de estar alejado de las tiendas departamentales llenas de gente. Desea que las amas de casa ricas y las “princesas de cuello blanco” compren sus productos en un ambiente privado. L'Oreal, propietaria

de Lancôme, compró Yue-Sai, un fabricante nacional con sede en Shenzhen. Abrió instalaciones, en Pudong, de mil setenta metros cuadrados, en las que unos 43 investigadores esquematizan las propiedades físicas del cabello y la piel chinos y hacen pruebas de laboratorio en varios productos para entender mejor a los consumidores chinos. También examinan la aplicación de la medicina china en los productos de belleza.

Otro competidor es Estée Lauder, que vende sus marcas Lauder, Clinique, La Mer, MAC y Bobbie Brown en mostradores de cosméticos en tiendas departamentales en China. Tiene 50 mostradores para Lauder y Clinique pero una distribución más selectiva para las otras marcas. Recientemente, La Mer rompió su récord de ventas de mostrador en China, aunque sus productos tienen un elevado precio de 245 dólares y solo tuvo tres SKU (unidades de almacenamiento). En noviembre de 2005, su Crème de la Mer Grande de 480 mililitros se vendía en 1 700 dólares y aun así tuvo una venta de 100% y una lista de espera de 200 consumidores.

P&G es otro jugador principal en el mercado de cosméticos en China. Su marca Olay es la de mayor crecimiento en el mercado masivo. La marca se distribuye principalmente a través de supermercados e hipermercados. Su marca de alta calidad, SKII, se distribuye sobre todo en los mostradores de las tiendas departamentales.

En 1998, el gobierno chino prohibió la venta de puerta en puerta para tratar de enfrentar el fraude de ventas de pirámide. Avon Products, un fabricante importante de cosméticos, con sede en Estados Unidos, estuvo vendiendo sus productos en 6 300 *boutiques* y 1 600 mostradores en tiendas departamentales cuando se impuso la prohibición. Esta se anuló en 2005 y en febrero de 2006 obtuvo la licencia para ventas de puerta en puerta y reclutó 350 mil representantes de ventas a finales de ese año. Otra empresa estadounidense, Amway, vendía sus productos de cosméticos a través de 188 tiendas operadas por la empresa en China, en 2007. Amway obtuvo su licencia de ventas de puerta en puerta en diciembre de 2006 e imaginaba que, en el futuro, representarían la mayor parte de sus ventas en China, aunque también planeaba expandir su red de tiendas.

No puede ignorarse la competencia local. Shanghai Herborist Cosmetics Co., una empresa propiedad del Estado, tiene 180 *boutiques* en 40 ciudades de China que venden su marca Herborist. La marca enfatiza su vínculo con la medicina china tradicional y esto toca una fibra sensible en los consumidores chinos.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Lau Geok Theng preparó el caso de Shiseido con base en estas fuentes: “The Shiseido Story”, [www.shiseido.co.jp/e/story/html/sto10100.htm](http://www.shiseido.co.jp/e/story/html/sto10100.htm) (descargado en junio de 2008); Geoffrey Jones, Akiko Kanno y Masako Egawa, “Making China Beautiful: Shiseido and the China Market”, Harvard Business School, Caso 9-805-003, 19 de diciembre de 2005; Miyakawa Katsu, “Make Chinese Women and Girls Bonnier: Shiseido’s Business Development in China”, *Investment Shanghai*, 27 de octubre de 2005, [www.investment.gov.cn/2005-10-27/1130425544124.html](http://www.investment.gov.cn/2005-10-27/1130425544124.html) (descargado en junio de 2008); Asuza Iizumi, “Shiseido Establishes Nationwide Network of Outlets in China”, *Nikkei Business Online*, 24 de abril de 2006, [business.nikkeibp.co.jp/article/eng/20061206/115034/](http://business.nikkeibp.co.jp/article/eng/20061206/115034/) (descargado en junio de 2008); comunicado de prensa de Shiseido, “Shiseido to Operate Cosmetics Specialty Stores and Establish a Holding Company in China”, [www.shiseido.co.jp/releimg/467-e.pdf](http://www.shiseido.co.jp/releimg/467-e.pdf) (descargado en junio de 2008); Fraser Newham, “China Puts its Best Face Forward”, *Asia Times Online*, 6 de abril de 2006, [www.atimes.com/atimes/china\\_business/hd06cb05.html](http://www.atimes.com/atimes/china_business/hd06cb05.html) (descargado en junio de 2008); Leah Genuario, “Asian Market: A Mixed Bag”, *Beauty Packaging*, enero-febrero de 2006, [www.beutypackaging.com/articles/2006/01/asian-market-the-china-factor.php](http://www.beutypackaging.com/articles/2006/01/asian-market-the-china-factor.php) (descargado en junio de 2008); Letian Pan, “More Companies Licensed for Direct Sales Market”, *Shanghai Daily*, 1 de febrero de 2007.



## Preguntas

- 1 ¿Cuáles son las funciones que desempeñan los canales de distribución en los productos cosméticos? ¿Cómo se desempeñan algunas de estas funciones en la operación de Shiseido en China?
- 2 ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la venta de productos cosméticos de puerta en puerta y en tiendas especializadas,

mostradores de tiendas departamentales, supermercados e hipermercados? ¿Cómo variará el uso de estos canales con los segmentos de mercado meta y las estrategias de marca?

- 3 ¿Por qué Shiseido usa tiendas especializadas en cadena de voluntarios, además de sus mostradores en tiendas departamentales? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada canal minorista? ¿En qué área debería hacer énfasis la empresa?

## Caso D-16 Dell Inc.: una fundación construida sobre administración de la cadena de suministro

### LA EMPRESA

Dell es el vendedor directo de computadoras más grande del mundo y uno de los principales fabricantes globales de computadoras personales (PC), a pesar de que su desempeño no ha sido el mejor y ha tenido problemas relacionados con su producto. En febrero de 2007, Michael Dell, su fundador, regresó como CEO para encarrilar de nuevo a la empresa. En ese año Dell tuvo utilidades de 57 mil millones de dólares, un decepcionante 2.1% de crecimiento en ventas. Hewlett-Packard (HP) ahora tiene la posición número 1 en participación de mercado global, en tanto que Dell todavía mantiene el liderazgo en participación de mercado en Estados Unidos. Mientras que HP y Dell pierden participación, Apple y Lenovo están ganando terreno. Dell ofrece PC portátiles, servidores para red, periféricos y software. Más de 90% de las ventas de Dell se realizan con negocios y clientes gubernamentales. Los avances recientes en electrónica para el consumidor —reproductores de música digital, televisores LCD/monitores de computadora— se han descontinuado.

### LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN DELL

En términos históricos, el éxito de Dell se ha atribuido en gran parte a su eficaz uso de la cadena de suministro. En una entrevista reciente, Michael Dell aseveró: “Dell siempre ha tenido su fuerza en su cadena de suministro y creo que ahí hay una oportunidad para mejorar”. Dell ha alineado muy de cerca a sus proveedores con su estrategia de canal directo que da como resultado mejoras importantes en administración y control de inventario. Los inventarios se mantienen en niveles muy bajos, en una décima parte del de sus competidores. Una fábrica típica de Dell funciona con cinco o seis horas de valor en inventario a la mano. Esto es importante en una industria en la que los costos de componentes pueden bajar de 30 a 35% en un año, y ayuda a Dell a tomar ventaja de un costo menor de inventario anticipado en el futuro, así como a reducir el riesgo de guardar partes obsoletas en el inventario. Además, Dell cuenta con un ciclo de conversión de efectivo muy favorable, menos 20 días en el más reciente. Esto significa que sus consumidores le pagan a Dell antes de lo que le paga a sus proveedores.

No han sido menos importantes los esfuerzos de Dell por trabajar con los proveedores para reducir los ciclos temporales de estos, el tiempo que transcurre desde que Dell pone una orden

hasta que la recibe en sus instalaciones. Dell se comunica con sus proveedores y socios de la cadena de suministro mediante páginas web para “proveedores platino”. Estas páginas les proporcionan a los proveedores información sobre la demanda programada de sus propios productos, de itinerarios de producción compartidos y permiten comunicación por correo electrónico para hacer ajustes y cambios.

El sitio web de Dell ([www.dell.com](http://www.dell.com)) permite a los consumidores comprar en línea. Hay diferentes “tiendas” en línea para distintas clases de consumidores, como educación, gobierno, oficina-hogar, hogar y negocios. Los compradores pueden seleccionar los artículos que buscan y colocarlos en sus carritos de compra.

Una vez que se pone la orden, el sitio tiene la capacidad de revisar fechas de entrega y vigilar el estatus de la orden con su sistema de seguimiento en línea. Más de 50 mil clientes de negocios usan el portal de compra y de información en línea. Dell se ha movido más allá de las ventas en línea a las de menudeo tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo.

Desde 1996, Dell ha provisto a sus principales consumidores corporativos con su programa “Premier Pages”. Este ofrece más allá que el simple servicio a clientes o comercio en internet: da poder a las organizaciones para tomar el control. Las Premier Pages de Dell constituyen un sitio personalizado para su empresa en particular e incluye una tienda de computadoras hecha a la medida en línea, donde usted puede configurar su sistema. Los precios son los del contrato que ya negociaron con su organización. Al instante, sabrá lo que costarán los sistemas y podrá hacer su pedido en línea.

Dell integra todo su comercio electrónico y sistemas de comunicación. Utiliza un buscador y tecnología internet/intranet como interfaz para todas sus aplicaciones, así que cualquier computadora en el mundo puede interactuar con Dell.

También usa aplicaciones de soporte de decisiones para modelar y simular materiales y programación de la fábrica, a fin de mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Por ejemplo, Dell puede mejorar un plan de fabricación que se ejecutará en la fábrica con horas o días de anticipación, y hacer coincidir esto con el flujo de materiales.

En 2006 introdujo su programa de reciclaje de computadoras “sin cargo, no excepciones”. Recoge la computadora vieja —de cualquier marca— del cliente y reta a sus competidores a dar el mismo servicio por las computadoras Dell. Esto agrega una nueva dimensión para cerrar el círculo en la cadena de suministro —“cuna para sepultura”— al buscar fuentes de materia prima para



construir y entregar equipos terminados al recuperar y reciclar estos componentes de una manera responsable con el ambiente.<sup>16</sup>

## Preguntas

1 Explique cómo satisface los objetivos logísticos el enfoque de Dell sobre la cadena de suministro, minimizando los costos de logística, en tanto maximiza el servicio al consumidor.

<sup>16</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Dell a partir de estas fuentes: Shu-ching Jean Chen, "Dell Going Small in Asia", [Forbes.com](http://Forbes.com), 18 de julio de 2007; "Dell 2007 Annual Report", [www.dell.com](http://www.dell.com); "Dell Sets Goal of Becoming Greenest Technology Company", [www.dell.com/content/topics/global.aspx](http://www.dell.com/content/topics/global.aspx); "Batteries Burn Benighted Dell", *Client Server News*, 21 de agosto de 2006; Brian Caulfield, "What Will Dell Cut Next?", [Forbes.com](http://Forbes.com), 7 de junio de 2007; "HP Gains

2 ¿Cuáles son las implicaciones gerenciales de la cadena de suministro para Dell ahora que ha seguido a sus competidores al adoptar una estrategia de canal indirecto, junto con su otra histórica estrategia de canal directo? ¿Qué recomendaciones de cadena de suministro y mercadotecnia sugeriría a Dell dado el ambiente competitivo?

3 ¿Cómo se relaciona la cadena de suministro con el concepto de mercadotecnia de Dell?

Ground As Dell's Woes Continue", *Information Week*, 21 de agosto de 2006; "PC Shipments Rose 12% in Q2, HP Had Top Share", Reuters, 18 de julio de 2007; "Dell Computer Corporation Financial Highlights", Reuters, 19 de julio de 2007; "High Tech Supply Chain: Michael Dell's Memo to Dell Computer Employees Leaked", *Supply Chain Digest*, 9 de febrero de 2007; Louise Lee y Peter Burrows, "Is Dell Too Big For Michael Dell?" *BusinessWeek*, 12 de febrero de 2007, p. 33.

## Caso D-17 Trader Joe's: valor exclusivo

### LA EMPRESA

Trader Joe's tiene una posición exitosa en el competitivo mercado de abarrotes y goza de reconocimiento por parte de sus seguidores. En 1958, en Los Ángeles, Joe Coulombe inició su negocio como una tienda de conveniencia. En 1960 Trader Joe's se repositionó de manera contundente como una tienda de alimentos de lujo a precios bajos. Trader Joe's cuenta con más de 331 establecimientos en casi dos docenas de estados. En 2008 las ventas anuales estimadas fueron de 7.2 mil millones de dólares con más de 10 mil empleados.

### LA EXPERIENCIA DE COMPRA

¿Qué hace de Trader Joe's una experiencia de compra de abarrotes única? Las tiendas de Trader Joe's no son grandes —cerca de tres mil metros cuadrados— y tienen un número de artículos limitados para mantener los precios bajos. Debido a que hay pocos artículos (de 2 500 a tres mil), estos suelen ser únicos. Más de 70% de la mercancía son marcas privadas, ¡incluido el vino Charles Shaw que se vende a casi 3.29 dólares la botella! La etiqueta privada ha sido parte de la estrategia de producto de Trader Joe's durante más de 30 años. Al respecto, Doug Rauch, el presidente de Trader Joe's, dice: "Optamos por las etiquetas privadas, debido al valor de oportunidad; de esta manera podríamos poner nuestro destino en nuestras manos". Y al paso de los años la confianza del consumidor en estas ofertas ha crecido, permitiendo a Trader Joe's intentar nuevas cosas y experimentar con otras ofertas. La oferta de etiquetas privadas permite a Trade Joe's bajar por lo menos 20% el costo de sus productos. Y todas las marcas privadas presumen de no añadir a sus productos colores artificiales, sabores o conservadores.

No deje que los precios bajos lo engañen: la calidad de la mercancía es de lo mejor. Además, las frutas y vegetales orgánicos y otros artículos de abarrotes, como la leche, el queso y la carne, son artículos poco comunes, tanto como el chocolate cubierto de Trader Joe's, los *pretzels* rellenos de mantequilla de cacahuete y los quesos exóticos (como el Paneer, tipo *cottage* de la India) y un Stilton blanco (tradicional inglés) con trozos de mango y jengibre.

### LA BÚSQUEDA DE NUEVOS PRODUCTOS

Trader Joe's cuenta con un grupo de empleados entrenados, llamado "panel de degustación" para evaluar, criticar y mejorar sus variadas líneas de las marcas de casa. A Trader Joe's y al panel de degustación se han traído nuevas ideas de productos descubiertos en aeropuertos de Tailandia y en un pequeño restaurante situado en Italia. De acuerdo con Matt Sloan, vicepresidente de mercancía, estos nuevos productos, apetitosos y minuciosamente revisados, reemplazan 10% de los productos de menor rotación. Sacar este 10% de productos de lenta rotación no es fácil, pero, según Matt Sloan, vicepresidente de mercaderías, asegura un flujo constante de nuevos productos nuevos para que los prueben los consumidores.

Y los clientes están dispuestos a viajar para aprovechar el valor que proporciona Trader Joe's, que se ha convertido para los supermercados de Manhattan lo que Wal-Mart es para las tiendas de abarrotes medianas de Estados Unidos. Los valores que ofrece Trader Joe's superan a las tiendas de abarrotes locales.

Según Jon Hauptman, de la empresa de consultores Willard Bishop, hay una brecha de 10% del precio "en los puntos críticos" en los que los consumidores están dispuestos a pagar más para tener una conveniencia





mayor. Los precios de Trader Joe's son, por lo general 20%, más bajos que los de artículos similares y se ofrecen en un ambiente de compra superior. Los consumidores están dispuestos a negociar la ventaja y viajan en el Metro de Manhattan, cargando sus bolsas con compras de Trader Joe's.

Dar muestras del producto es una herramienta promocional clave. Para una gran apertura en Newport News, Virginia, los clientes pudieron probar salmón ahumado Atlantic y sidra caliente en la mañana, seguida por una sopa de pimiento rojo, bollo de camote y pan italiano de la Toscana en la tarde. Los empleados contestaron las preguntas de los clientes y ofrecieron sugerencias de alimentos que combinados funcionan bien. Hay tarjetas de recetas con ideas adicionales para preparar alimentos.

¿Busca un postre especial? ¿Qué tal un pastel de queso con calabaza o fresas cubiertas con chocolate? “Las personas pensarán que se tomó muchas molestias, o dirán: ‘compraste eso en Trader Joe's’”, comenta Trader Joe's Danny Owens.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Trader Joe's, a partir de estas fuentes: “Trader Joe's Company”, [www.hovers.com](http://www.hovers.com); SN's Top 75 Retailers for 2009, [supermarketnews.com](http://supermarketnews.com) (consultado el 15 de octubre de 2009); David Orgel, “Trader Joe's President

## Preguntas

- 1 ¿Cómo clasificaría a Trader Joe's como tienda minorista en términos de propiedad, nivel de servicio y línea de mercancía?
- 2 ¿Qué clase de posición minorista ocupa Trader Joe's? ¿Quiénes cree que son sus principales competidores, dado su posicionamiento?
- 3 ¿Cómo reconcilia el éxito de Trader Joe's con el hecho de que las tiendas de abarrotes están en una etapa de madurez en el ciclo de vida del segmento de mercado al menudeo? ¿Cuáles son los factores clave detrás del éxito de Trader Joe's y qué pasos debería tomar más allá de sus actividades actuales de mercadotecnia para continuar prosperando?

Shares Secrets of Success”, *Supermarket News*, 6 de febrero de 2006; Joy Buchanan, “More Than Just Goat Cheese”, *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 9 de diciembre de 2005; Mark Hamstra “Convenience Only One Small Part of Total Value Equation”, *Supermarket News*, 17 de julio de 2006; “Behind the Scenes at Trader Joe's”, *Private Label Buyer* 20, núm. 4, abril de 2006.

## Caso D-18 Banyan Tree Holdings: creación de una marca con IMC

Desde el humilde comienzo de su primer complejo turístico Phuket, que se construyó en un sitio minero de estaño, abandonado y abierto en 1994, Banyan Tree Holdings Limited se expandió a más de 40 ubicaciones en 20 países, con una presencia fuerte en Asia y Medio Oriente. Es una empresa multimillonaria que cotiza en la bolsa y que cuenta con numerosos premios internacionales. La historia de éxito de la marca Banyan Tree es el resultado de una reputación cuidadosamente cultivada para los complejos turísticos lujosos y del servicio de primera calidad que caracterizan el estilo de la empresa. A través de esta estrategia, atrajo a varios grupos de consumidores que valoran la marca por su exclusivo y distintivo toque.

Banyan Tree Holdings Limited usa la estrategia de marketing para servir a un rango de grupos de consumidores diversos que tienen necesidades y preferencias particulares. Como administrador líder y desarrollador de centros turísticos de alta calidad, hoteles y *spas* en la región de Asia, opera Banyan Tree Hotels and Resorts y Angsana Hotels and Resorts, así como el complejo turístico integrado Laguna Phuket. La empresa también administra los *spas* de Oberi Hotels and Resorts, de propiedad hindú.

Las dos marcas ganadoras de premios de Banyan Tree Holdings Limited tienen como iconos los imponentes árboles banyán y angšana, lo que expresa la identidad natural y asiática de la empresa. También conocido como el santo “árbol bengala de Buda”, el baniano ejemplifica la serenidad, la sabiduría y la longevidad. Para la empresa, orientada hacia el tiempo libre, es significativo el renacimiento. La marca Banyan Tree atrae a viajeros acaudalados con los temas de romance, intimidad y rejuvenecimiento asociados a sus lujosos retiros. En contraste, la marca hermana Angšana se creó para viajeros más jóvenes y aventureros, exuberantes, sofisticados y con conciencia ecológica.

## HOTELES Y COMPLEJOS TURÍSTICOS BANYAN TREE

Banyan Tree Holdings Limited está comprometida con dos experiencias centrales: 1) cada una de sus propiedades está diseñada para encajar en sus alrededores naturales, usando materiales originales tanto como sea posible para reflejar y preservar el paisaje y la arquitectura de los destinos; y 2) los huéspedes son consentidos con una experiencia de refugio cálida y amistosa que presenta la combinación de romance, rejuvenecimiento y sensualidad exótica de la empresa.

Once complejos turísticos ganadores de premios en destinos tan variados como Bahrain, en Medio Oriente, y Lijiang, en China, están bajo el estandarte de Banyan Tree Hotels and Resorts. Cada propiedad es única en su diseño y concepto, pero todas comparten la atención de Banyan Tree en la ubicación exclusiva, el lujo de las instalaciones y un fuerte énfasis en el diseño, que incorpora la cultura tradicional de cada escenario y complementa la belleza natural del medio ambiente que las rodea. Banyan Tree Hotels and Resorts da servicio a consumidores de alta categoría, quienes buscan un ambiente y diseño personalizado y un refugio con instalaciones privadas y de buen gusto.

En 2007, el Banyan Tree Private Collection abrió como un club de vacaciones y, desde entonces, ofrece a sus miembros una membresía única y pagos anuales, lo cual le asegura una semana de estancia en villas en las ubicaciones más pintorescas del mundo. La membresía incluye descuentos exclusivos en todas las propiedades, servicios de conserjería en el sitio y servicios de planeación de vacaciones. Es intransferible y los costos de vacaciones bajo este esquema están protegidos de la inflación; Banyan Tree Private Collection también tiene un atractivo para los inversionistas.



Como oferta complementaria, Banyan Tree Residences proporciona la oportunidad de invertir en una villa, departamento o casa adosada dentro de Banyan Tree Hotels and Resorts. Estas propiedades pueden encontrarse en Bangkok y Phuket, Tailandia; Lijiang, China; Bintan, Indonesia; y Mayakoba, México. Como retorno anual de su inversión, los propietarios disfrutan de diversos privilegios, entre ellos 60 días complementarios por año para disfrutar de su propiedad, así como una membresía exclusiva de Banyan Tree Residence Club.

## HOTELES Y COMPLEJOS TURÍSTICOS ANGSA

En 2000, surge Angsana Hotels and Resorts, marca hermana de Banyan Tree. Estos hoteles diseñados como retiros contemporáneos, elegantes y vibrantes, se comercializan con un énfasis adicional en la recreación al aire libre. También ofrecen atracciones para un grupo de consumidores más jóvenes, aventureros y conscientes del medio ambiente, con actividades como salto en *bungee*, *rafting* en rápidos y excursionismo en su Angsana Great Barrier Reef y safaris de *snorkel*, navegación en catamarán y programas de conservación ecológica en Angsana Ihuru, en las Maldivas.

Además, Angsana Hotels and Resorts opera propiedades *boutique* en sitios singulares que son patrimonio de la humanidad, por ejemplo, Laos, Sri Lanka y China, que aprovechan el encanto histórico, natural y religioso de sus ubicaciones remotas y únicas para atraer a los viajeros aventureros que buscan armonía con la cultura y la ecología en lugares apartados para vacacionar.

En Maison Souvannaphoum Hotel en Luang Prabang, ganador de múltiples premios, los visitantes pueden saborear una experiencia cultural y escénica cuando visitan el río Mekong y las colinas de Laos, y admirar el palacio y los templos antiguos, mientras se hospedan en habitaciones que alguna vez pertenecieron a la realeza. El Deer Park Hotel en Sri Lanka ofrece a los amantes de los animales y la vida salvaje una experiencia de safari en la reserva nacional cercana, donde encontrará elefantes, cocodrilos, leopardos y perezosos. Para permitir a sus huéspedes un mayor contacto con la naturaleza, hay baños al aire libre y casas de campo. El conjunto Gyalthang Dzong Hotel en Shangri-La, China, se construyó como una lamasería tibetana y ofrece atracciones naturales y religiosas con desfiladeros que quitan el aliento, recorridos botánicos y monasterios antiguos. Se les asegura a los viajeros una experiencia única: rústica pero cómoda y artesanal.



## COMPLEJOS TURÍSTICOS Y HOTELES LAGUNA

Una subsidiaria de Banyan Tree Holdings Limited, Laguna Phuket Resorts and Hotels en Tailandia, se comercializa como cinco hoteles que forman parte del primer destino turístico integrado de Asia, mediante un sistema de facturación único, infraestructura de transporte, una suma total de más de 30 restaurantes y bares, así como múltiples instalaciones recreativas incluidos el Laguna Phuket Gold Club, Canal Village Laguna Shopping Centre y Angsana Spa. Laguna Phuket Beach Resort tiene una variedad de instalaciones que atienden eventos corporativos, fiestas temáticas y recepciones de bodas, entre ellos un salón de baile y jardines paisajísticos; mientras que Allamanda Laguna Phuket tiene instalaciones para familias y aficionados a la playa, que incluyen *suites* para niños, un club infantil y un club marítimo para deportes acuáticos.

Laguna Resorts and Hotels también se distingue por el enfoque de responsabilidad ecológica que adoptó la empresa al restaurar un antiguo páramo minero y su "ambiente humano". Este término explica el compromiso de la empresa no solo por la preservación del ambiente físico, sino también por satisfacer las necesidades de salud y educativas de los hijos de sus empleados y de los aldeanos locales. Este código de ética ambiental es especialmente atractivo para los consumidores que se preocupan por la responsabilidad social y la sustentabilidad ecológica.

## SPAS DE BANYAN TREE

Como el operador más grande de *spas* en Asia, Banyan Tree Spa administra más de 65 *spas* alrededor del mundo, con un concepto



de marca distintivo y establecido. Los paquetes de spa son únicos, poseen características especiales, ofrecen unas vacaciones saludables y con un tema de bienestar con programas e instalaciones personales. La experiencia es especialmente elaborada para el consumidor que disfruta de la exclusividad y que desea unas vacaciones centradas en el rejuvenecimiento personal.

Banyan Tree Spa Phuket en Laguna Phuket ofrece un concepto de spa jardín con una variedad de regeneradores herbales y exclusivas técnicas tradicionales y terapeutas de masaje especialmente capacitados. Por lo tanto, el spa atrae a los amantes de la naturaleza que buscan una experiencia de bienestar en contacto con esta. El enfoque holístico de Banyan Tree Spa de Shangai resalta por su referencia al concepto chino de los cinco elementos y el *yin* y el *yang*. Esto también atrae el mercado chino local, como huéspedes en el Westin, Shanghai, donde se ubica. Por lo tanto, cada Banyan Tree Spa se cataloga de una manera auténtica al unir técnicas y temas de spa con su ubicación y el mercado meta.

## SPAS ANGSA NA

Angsana Spa atiende a una variedad de consumidores jóvenes y modernos, quienes pueden ser menos aficionados a los *spas*. Su sitio web se lee: “Spa 101”, que ofrece directrices para los consumidores que son nuevos en los servicios de spa. También tiene una sección “Spa Diva” que permite a los visitantes enviar por correo electrónico sus consultas a la empresa. La marca más personal, relajada y alegre de Angsana Spa crea una imagen accesible y se dirige a un segmento de mercado diferente en comparación con la marca Banyan Tree Spa. Este enfoque diferenciado también es evidente en las variedades de regalos de spa en la Banyan Tree Gallery y Angsana Gallery. Banyan Tree Gallery ofrece empaques con materiales lujosos y tradicionales, como batik, organdí y raso, mientras que los que proporciona Angsana Gallery son más sencillos y modernos, en colores brillantes como naranja, amarillo y verde limón. Angsana Spa también opera 12 *spas* bajo el concepto de “Day Spa” dirigido a los atareados y trabajadores residentes ciudadanos que buscan un lugar conveniente para un retiro natural y sensual.

## SPAS OBEROI

Oberoi Spas de Banyan Tree son una colaboración entre Banyan Tree y Oberoi Hotels and Resorts, propiedad de Oberoi Group con sede en India. Oberoi Spas adoptan un tema que se basa en la región y el medio ambiente, con tratamientos ayurvedas en Oberoi Udaipur (la sucursal ganadora de premios) y tratamientos de Java en Oberoi Bali. De esta forma, Banyan Tree atiende a grupos de consumidores que están más allá del alcance de sus propios hoteles y complejos turísticos, en particular en el mercado hindú, adaptando, en consecuencia, sus servicios y productos.

## COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA

Durante los primeros días, la campaña de publicidad “Romance of Travel” de Banyan Tree Hotels and Resorts ganó una nominación en la categoría de Mejor campaña de marketing para el desarrollo de marca regional en la ceremonia de los premios asiáticos a la eficacia de marketing. Banyan Tree usó esta campaña para elevar el interés en los mercados nuevos y existentes en Asia, así



como para promover su mensaje de marca de romance, intimidad y rejuvenecimiento.

Además de lograr gran visibilidad mediante sus campañas de marketing, aparecieron artículos en muchos sitios web acerca de Banyan Tree publicados por viajeros, quienes con frecuencia otorgaban calificaciones de cuatro (e incluso cinco) estrellas al servicio y experiencia de sus hoteles y centros turísticos. Este tipo de testimonios positivos sirvió, de manera informal, para generar interés en otros usuarios de internet, quienes elegían, cada vez más, este medio para buscar opciones para sus vacaciones antes de consultar y reservar en línea o en agencias de viajes. Banyan Tree ofrece reservaciones directas a través de sitios web populares de centros turísticos, como Kiwi Collection y Leading Hotels of the World, que muestran todas las habitaciones e instalaciones del complejo turístico para seducir a los clientes para que reserven en línea de forma inmediata. Los beneficios externos de la reputación de Banyan Tree de estándares altos y servicio superior se deben a las críticas y los comentarios positivos de sus clientes célebres, que son tan poderosos como el marketing de la empresa.

Año tras año, Banyan Tree ha sido consistente en asegurarse que su publicidad preserve la misión y los valores originales de sus complejos turísticos. En términos de desarrollos futuros, Banyan Tree está explorando las posibilidades creadas por nichos emergentes como el ecoturismo y el turismo cultural. De esta forma busca desarrollar sobre su nombre, ya establecido, al comercializar destinos exóticos y exclusivos como los disponibles en Shangri-La y Lijiang, China, y en la Riviera Maya, México.

Además de dirigirse al segmento turístico, Banyan Tree es muy activo en la defensa de la responsabilidad del consumidor al embarcarse en muchos proyectos famosos como el Tsunami Relief Project, en 2004; el programa Turtle Head Start que busca proteger especies de tortugas en peligro de extinción al monitorear su actividad en las Maldivas; proyectos para paliar el hambre y aumentar la protección; y asignación de ayuda para el sida. Estos programas ayudan a generar un alto nivel de conciencia y buena voluntad de que Banyan Tree es una empresa socialmente responsable. Este positivismo no solo asegura la sustentabilidad a largo plazo para los muchos desarrollos de la empresa, sino que también promete atraer un mayor número de consumidores ética y ecológicamente preocupados.

## EXPANSIÓN MUNDIAL

En toda Asia existe una tendencia creciente en favor del turismo hacia el Oriente. Tan solo en 2001, en China, los receptores de turismo aumentaron de 17.8 millones de dólares a 30.1 millones de



dólares, en 2006, y se pronosticó que esta cifra subiría a más de 40 millones de dólares para después de los Juegos Olímpicos de Beijing, en 2008. Aunque Banyan Tree tiene una presencia regional establecida, deberá resistir el posible surgimiento de competidores dentro de la industria de complejos turísticos y hoteles. Ante las fuerzas de cambio a las que se enfrentaría, Banyan Tree Holdings Limited deberá mejorar de forma consistente su posición actual para seguir el creciente ritmo del mundo, del consumidor y de las tendencias de la industria. A través de las múltiples fortalezas de sus marcas, una expansión continua y la habilidad para buscar y atender nuevos mercados, Banyan Tree está preparada para correr con los vientos del cambio.<sup>18</sup>

## Preguntas

**1** ¿Cómo segmenta Banyan Tree su mercado? ¿Qué grupos representan su audiencia meta en su estrategia de comunicaciones de marketing?

<sup>18</sup>Lau Geok Theng preparó el caso de Banyan Tree Holding con base en estas fuentes: sitio web de Banyan Tree, [www.banyantree.com/](http://www.banyantree.com/); sitio web de Angsana Hotels and Resorts, [www.angsana.com/](http://www.angsana.com/); Factsheet: Banyan Tree Private Collection, octubre de 2006, [www.btprivatecollection.com/aboutus/press.html](http://www.btprivatecollection.com/aboutus/press.html); [www.angsana.com/en/deer\\_park/index.html](http://www.angsana.com/en/deer_park/index.html) (descargado en mayo de 2008); [www.angsana.com/en/gyalthang\\_dzong/index.html](http://www.angsana.com/en/gyalthang_dzong/index.html) (descargado en mayo de 2008); [www.lagunaphuket.com/spa/banyantrees](http://www.lagunaphuket.com/spa/banyantrees)

**2** ¿Cuáles son las diferentes formas en las que Banyan Tree puede comunicarse con su audiencia meta? ¿Cómo debería ser su mezcla promocional? ¿Qué factores influyen en la decisión de esa mezcla?

**3** ¿Qué objetivos de comunicación y promoción de marketing debería fijar Banyan Tree?

**4** ¿Cómo debería Banyan Tree fijar su presupuesto de promoción?

**5** Evalúe los mensajes de publicidad de Banyan Tree. ¿Cómo mejoraría su estrategia de publicidad? ¿Qué herramientas de promoción de ventas puede usar la empresa para complementar sus esfuerzos de publicidad?

**6** ¿Qué herramientas de marketing directo puede usar Banyan Tree para llegar a sus consumidores?

[pa.html](http://pa.html) (descargado en mayo de 2008); [www.ansanaspa.com/](http://www.ansanaspa.com/) (descargado en mayo de 2008); [www.spatime.com/udaivilas.htm](http://www.spatime.com/udaivilas.htm) (descargado en mayo de 2008); [www.oberoibali.com/Hotel/Spa\\_Fitness.aspx](http://www.oberoibali.com/Hotel/Spa_Fitness.aspx) (descargado en mayo de 2008); “Best Marketing Campaign for Regional Brand Development”, Media, 30 de junio de 2006; [www.kiwicollection.com/property/banyan-tree-lijiang](http://www.kiwicollection.com/property/banyan-tree-lijiang) (descargado el 10 de enero de 2008); [www.thecoolhunter.net/travel/BANYAN-TREE-PHUKET---REVIEW/](http://www.thecoolhunter.net/travel/BANYAN-TREE-PHUKET---REVIEW/) (descargado el 10 de enero de 2008); “What Makes a Banyan Tree Grow?”, *Hotel's Investment Outlook* 10, núm. 3, septiembre de 2007, pp. 23-30; *Sustainability Report 2006*, Banyan Tree Holding Limited; *Country Factfile*, Euromonitor International.

## Caso D-19 La Corporación Target: publicidad ganadora de premios

### LA EMPRESA

Reconocida como una de las empresas más respetadas en Estados Unidos, sobresaliente por su filantropía, su compromiso con la salud y el bienestar, el ambiente, la innovación, el diseño y sus accionistas, no es sorprendente que la Corporación Target sea uno de los comerciantes detallistas más astutos de hoy. Target ha crecido de ser una tienda en Minnesota, en 1962, a más de 1 500 establecimientos en 47 estados, además de la Target.com en línea. Las ventas estimadas de 2007 fueron de 59.49 mil millones de dólares. El crecimiento anual en ventas ha sido de un saludable 13.1% con un crecimiento de ingreso neto de 15.7%. Se le considera la segunda tienda de descuento después de Wal-Mart.

### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La empresa comenzó un camino de diferenciación hace más de 20 años que aún continúa. “Sabíamos que no íbamos a poder competir solo basados en el precio”, comenta Michael Francis, vicepresidente de marketing. “Sabíamos que había un consumidor allá afuera que buscaba algo diferente”.

Desde el punto de vista de comunicación, la empresa tiene varios objetivos importantes que se superponen unos a otros: la necesidad de afianzar el lazo con el consumidor existente que identifica a Target como un lugar con mercancía de tendencia y exclusiva, y que garantiza su regreso a la tienda. Los consumidores de Target tienen en promedio 41 años, son los más jóvenes entre los principales detallistas, tienen un ingreso por familia promedio de 58 mil dólares, 43% tiene hijos y 43% terminó la universidad. Aunque mantiene su base, Target también busca ampliar

su alcance hasta los consumidores más jóvenes, en gran parte por medio de la publicidad.

### AVANCES PUBLICITARIOS

Target no se iguala a nadie cuando se trata de publicidad ganadora de premios con campañas publicitarias que reflejan su imagen de moda asequible, divertida y amigable. De los consumidores en Estados Unidos, 96% conoce su inconfundible logotipo de un tiro al blanco. No contentos con ese alto reconocimiento, Target ahora quiere “poseer el color rojo”.

Target ha dominado los premios de la Retail Advertising Conference (RAC) por más de 14 años, ganando premios en casi todas las categorías y medios, así como el mejor del espectáculo.

Los anuncios de Target son vistos en periódicos, revistas, televisión y anuncios espectaculares. Incluso, la empresa tiene su propia red de televisión (Channel Red), en sus almacenes en sus departamentos de electrónica, en la que muestra sus anuncios y promociones de nuevos lanzamientos de CD y DVD. Una de las tácticas publicitarias más importantes para Target es el de los listados que mencionan los artículos de la semana.

Target también ha utilizado con inteligencia eventos de promoción. Uno de ellos fue el lanzamiento de una nueva línea de ropa de un diseñador británico que usó un camión de dos pisos estilo Londres como una *boutique* para la exhibición. Hace dos años, puso en escena un “espectáculo de moda vertical”, presentando a acróbatas en arneses que caminaban haciendo acrobacia a lo largo del Centro Rockefeller mientras usaban artículos de la colección de otoño de Target.



Algunas veces, la publicidad de Target en sí misma se convierte en la historia, publicidad de dos por uno y bonanza de relaciones públicas. Target fue el único anunciante en el número del 22 de agosto de 2005 del *The New Yorker*, que es lo último en estilo y exclusividad, tal vez la revista más prestigiada del país, y podría haberse pensado que Target no encajaba en ese medio. La campaña generó controversia y comentarios.

Por otro lado, se criticó con severidad a *The New Yorker* por permitir un solo anunciante, sin precedente en su historia, y por no imprimir un enunciado que dijera que el anunciante no tenía ningún control sobre el contenido editorial de ese número. Por otro lado, la prestigiada columnista *Adweek* comentó sobre las originales ilustraciones de Target, la calidad de su hechura, su diseño y su concepto, coherentes con el diseño visual de la revista. Describió el esfuerzo como “el ejemplo más inteligente y emocionante de entretenimiento de marca que jamás hubiera visto”. La columnista continuó: “¿Cuántas marcas estadounidenses contemporáneas tienen un logotipo y una identidad visual tan fuerte y distintiva que pueda sostener 21 páginas en un solo número sin mencionar ni siquiera un producto o palabra y que todo fuera de inmediato reconocible?”

Target ha demostrado que está dispuesta a correr riesgos. Michael Francis ha sido reconocido al decir que si una idea suena un tanto asustadiza, probablemente es una buena idea. Una idea que no funcionó como lo planeado fue el pintar el tiro al blanco en conchas de cangrejos como una manera de poner la marca Target en los Spirits Awards de Los Ángeles, antes de los Premios de la Academia. Las personas pensaron que los cangrejos eran simpáticos hasta que mordían sus dedos. Los cangrejos ermitaños con la marca Target colgaban de los dedos en las fotografías del evento. Pero este hecho cobró vida por sí mismo cuando personas que estaban tan lejos —como México y San Diego— comentaron durante los siguientes 18 meses que los cangrejos de la marca se habían escapado. De repente, Target decidió que era una buena oportunidad para enviar tarjetas de regalo de Target y convertirlo en algo fuera de plan: promociones para encontrar al cangrejo ermitaño.

## EFICACIA Y MEDICIÓN

¿Cuánto gasta Target en publicidad? El reporte anual de Target sugiere que gastó en circulares en los periódicos y los anuncios en televisión y radio casi 1 170 millones de dólares en publicidad durante 2006. ¿Cómo hace la empresa para evaluar el retorno sobre ese gasto? Está bien ganar premios de publicidad, ¿pero cuáles son las medidas clave para calcular la eficacia?

Un ejemplo fue la campaña de Target “Tony Bennett” para celebrar el cumpleaños número 80 del artista y su nuevo CD, *Duets: An American Classic*. Target negoció una exclusiva versión del disco que contaba con cuatro pistas exclusivas y un DVD de cómo se hizo el CD, que solo Target vendería. Después, la empresa patrocinó una gala de estrellas en Nueva York para celebrar el cumpleaños de Bennett y lanzar el CD/DVD completo con servilletas de cóctel y vasos de martini con su marca que se

distribuyeron en los clubes más exclusivos de esta ciudad y en Los Ángeles. Los anuncios de Target se mostraron en los canales de televisión A&E, TBS, TNT, así como en las revistas *Time*, *People* y *Vanity Fair* para apoyar el CD. La agencia de publicidad de Target también trabajó con el director Rob Marshall para producir un especial para el noticiero NBC, que salió al aire en la semana de Acción de Gracias y fue el musical televisado número 1 del año. El CD de Tony Bennett ganó tres premios Grammy y rompió los récords de ventas para el cantante y para Target. Durante su discurso de aceptación del Grammy, Bennett agradeció el patrocinio y apoyo de Target. En resumen, a la empresa le costó 6.2 millones de dólares todo el programa. Target vendió el sorprendente 28% de todas las copias del CD de Tony Bennett en Estados Unidos y agregó 2.1 millones de ventas incrementales no relacionadas con la música a sus cofres.

## PROBLEMAS

Se ha dicho que la mejor publicidad hace dos cosas: genera ventas y construye marcas de largo plazo. Es difícil hacer ambas cosas y, sin embargo, sin mucho rodeo, Target ha sido exitosa en ambas.

Algunas áreas potenciales de preocupación son una brecha sustancial entre la creatividad y la emoción de la publicidad de Target y la experiencia de compra en la tienda. La experiencia de compra en la tienda no es tan divertida como su publicidad. Sus intentos por cortejar el mercado joven no parece haber sido muy exitoso. Mientras la publicidad de Target tiene un sentimiento de juventud y energía, no ha sido correspondida en la búsqueda en el mercado de adultos jóvenes.<sup>19</sup>

### Preguntas

- 1 ¿Cuáles son los objetivos de promoción primordiales para Target? ¿Han cambiado de manera significativa con el paso de los años?, y si es así, ¿cómo?
- 2 ¿Cuáles considera que son las medidas más válidas para medir el éxito de la publicidad de Target? Explique por qué piensa que esta es la mejor manera para determinar la eficacia.
- 3 Muchos de los competidores de Target tratan de imitar aspectos de su programa de publicidad y promoción. a) ¿Esto representa una amenaza para Target? b) ¿Por qué y cómo debería responder Target?

<sup>19</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Target, a partir de estas fuentes: sitio web de la Target Corporation: [www.target.com](http://www.target.com); “Target Makes Itself Ubiquitous”, *MMR* 22, núm. 16, octubre 3 de 2005, p. 16; “Target’s Advertising Savvy”, *MMR* 24, núm. 1, 8 de enero de 2007, p. 32; Laura Heller, “Target Sweeps Awards Honoring Best Advertising: Office Max Also Wins Nod; Target Stores Inc.”, *DSN Retailing Today*, 25 de febrero de 2005, p. 6; “Target Dominates RAC Awards”, *Chain Store Age*, abril de 2004, p. 65; “Target Sees ‘Red’ with In-Store TV Network”, *DSN Retailing Today*, 27 de marzo de 2006, p. 6; “The New Yorker is Scolded over Single-Sponsor Issue”, *The New York Times*, 19 de septiembre de 2005, p. C7.

## Caso D-20 Muebles Morgantown: haciendo equilibrios de promoción

Edward Meadows, presidente de Muebles Morgantown, se reunió con Andrew Reed, vicepresidente de comercialización, y los

representantes de Publicidad Kelly, Astor & Peters (KAP) para discutir el programa de publicidad de la empresa para 2008. Los

representantes de KAP recomendaron que Muebles Morgantown aumentara su publicidad en revistas para el hogar (como *Good Housekeeping* y *Better Homes and Gardens*, que presentan mejoras para el hogar y dan ideas nuevas de decoración) en 300 mil dólares y mantuvieran estable el nivel de gastos para los otros esfuerzos promocionales durante 2008. Las razones que se presentaron se debieron a que Muebles Morgantown tiene poco reconocimiento de marca entre los compradores prospecto de muebles, y quieren introducirse nuevos estilos para recámaras, comedores y salas. Sin embargo, Reed tiene una opinión diferente respecto a la manera en la que Muebles Morgantown debe invertir los 300 mil dólares. Pensó que sería necesario: 1) contratar personal adicional de ventas para visitar las 30 nuevas tiendas detallistas que se agregarían a la empresa en 2008, 2) aumentar los fondos dedicados a la publicidad cooperativa y 3) mejorar las ayudas de venta que se ofrecían a las tiendas detallistas y a los vendedores.

## LA EMPRESA

Muebles Morgantown es un fabricante mediano de salas y comedores de medio y alto precios. En 2007 las ventas ascendieron a 50 millones de dólares. La empresa vende sus muebles a través de mil tiendas minoristas especializadas en todo el país, pero no todas ellas tienen la línea completa de la empresa. Este hecho molestaba a Meadows: “¡Si no lo tengo, no lo puedo vender!” La empresa emplea 10 vendedores de tiempo completo que reciben un salario base de 50 mil dólares y una pequeña comisión sobre las ventas. La fuerza de ventas de la empresa es atípica en la industria del mueble porque la mayoría de los fabricantes emplean agentes o representantes que atienden una gran cantidad de líneas de muebles que no compiten y reciben una comisión por las ventas. “Tener nuestra propia fuerza de ventas es una política que mi padre estableció hace 30 años”, comentó Meadows, “somos afortunados al tener personas que están comprometidas con nuestra empresa. Nuestra gente no solo toma órdenes de muebles. También motivan al personal del detallista para que vendan nuestra línea, instalan los escenarios en las tiendas, coordinan planes de publicidad cooperativos y proporcionan asesoría sobre una amplia variedad de asuntos tanto a los detallistas como a sus vendedores”.

En 2007, Morgantown gastó 2.45 millones de dólares en publicidad, sin contar el salario del vicepresidente de marketing y ventas. Los gastos promocionales se catalogaron en cuatro grupos: 1) gastos de ventas y administración, 2) programas cooperativos de publicidad con los detallistas, 3) promociones al comercio y 4) publicidad al consumidor. Los gastos de publicidad cooperativa por lo general se hacen para publicidad en periódicos en la ciudad del detallista y se igualan con los fondos del mismo con una base de dólar por dólar. La promoción comercial se dirige a los detallistas y toma la forma de catálogos, anuncios en revistas comerciales, folletos para los consumidores y materiales punto de venta, así como escaparates que se usan en las tiendas detallistas. También se incluyen en esta categoría los gastos para exposiciones. Muebles Morgantown participa en dos exposiciones al año. La publicidad se dirige a los consumidores potenciales mediante revistas para el hogar. El típico formato que usa la publicidad para el consumidor es resaltar nuevos muebles y diferentes arreglos de salas y comedores. La asignación de dólares para cada programa en 2007 fue como sigue:

Programa promocional	Gasto
Gasto en ventas y administración	\$ 612 500
Publicidad cooperativa	1 102 500
Publicidad comercial	306 250
Publicidad para el consumidor	428 750
Total	\$2 450 000

## LA INDUSTRIA

La industria de madera para uso doméstico se compone de más de cinco mil empresas. Las ventas de la industria a los precios de los fabricantes son de 10 mil millones de dólares. California, Carolina del Norte, Virginia, Nueva York, Tennessee, Pennsylvania, Illinois e Indiana son las áreas más grandes de producción de muebles en Estados Unidos. Aunque Ethan Allen, Bassett, Henredon y Kroehler son marcas bien conocidas de muebles, ninguna de ellas logró más de 10% del total del mercado de muebles de madera para el hogar.

La compraventa de muebles a tiendas detallistas se centra en las exposiciones de los fabricantes en ocasiones selectas y alrededor del país. En estos *marts*, que es como se llaman en la industria del mueble, los compradores detallistas ven las líneas de los fabricantes y muchas veces hacen compromisos de compra para sus tiendas. Sin embargo, la experiencia de Morgantown ha mostrado que los esfuerzos de venta en la tienda detallista hechos por representantes de la empresa se estiman en casi la mitad de las ventas en un año. Las exposiciones de fabricantes más grandes se llevan a cabo en High Point, Carolina del Norte, en octubre y abril. Las exposiciones regionales también se programan de junio a agosto en ciudades como Los Ángeles, Nueva York y Boston.

La investigación de la empresa en cuanto al comportamiento de compra de muebles del consumidor ha demostrado que las personas visitan varias tiendas cuando van a comprar muebles, y que la decisión final la toman el marido y la esposa en conjunto en 90% de las compras de muebles. Otros de los hallazgos importantes son los siguientes:

- De los compradores, 84% cree que “a mayor precio, mayor calidad” cuando compran muebles para la casa.
- De los consumidores, 72% busca o solo ve sin comprar en tiendas de muebles, incluso si no los necesitan.
- Antes de que en realidad necesiten muebles, 85% lee artículos sobre muebles.
- 99% está de acuerdo con el enunciado “cuando voy a comprar muebles y arreglos para el hogar, me gusta que el vendedor me muestre las opciones disponibles, que conteste mis preguntas y me deje sola para poder pensar sobre ello, y tal vez buscar otras opciones”.
- 95% obtiene ideas de redecoración de las revistas para el hogar.
- 41% ha escrito para pedir un catálogo del fabricante.
- 63% piensa que necesita asesoría sobre decoración para “ponerlo todo junto”.

## PROBLEMAS FINANCIEROS

Después de que los representantes de publicidad KAP hicieron su presentación, Reed de nuevo hizo hincapié en que el incremento de 300 mil dólares no se gastaría en publicidad para el consumidor. Puntualizó que Muebles Morgantown se había fijado como objetivo que cada vendedor hiciera seis visitas por año a cada tienda y pasara al menos cuatro horas en ella. “Ya que nuestros vendedores trabajan 40 horas a la semana, 48 semanas al año y dedican solo 80% del tiempo a vender debido al tiempo de viaje entre las tiendas, ya no estamos haciendo el trabajo de ventas”, agregó Reed. Meadows estuvo de acuerdo, pero recordó a Reed que el incremento de 300 mil dólares en presupuesto promocional era el máximo que la empresa podía gastar, dado otros aumentos en los costos.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Roger A. Kerin preparó el caso de Morgantown Furniture con base en fuentes de la compañía.

## Preguntas

- 1 ¿Cómo describiría la compra de muebles utilizando el proceso de decisión de compra descrito en el capítulo 5?
- 2 ¿Cómo podría influir cada uno de los elementos del programa promocional en cada etapa del proceso de decisión de compra?
- 3 ¿Cuáles deberían ser los objetivos promocionales de Morgantown?
- 4 ¿Cuántos vendedores necesita Morgantown para dar servicio de forma adecuada a sus cuentas?
- 5 ¿Muebles Morgantown debería enfatizar la estrategia promocional de empujar o jalar? ¿Por qué?

## Caso D-21 Crate and Barrel: multicanal de comercialización

### LA EMPRESA

En 1962, Crate and Barrel, con sede en Chicago, comenzó a operar con una sola tienda. Gordon y Carole Segal regresaron de su viaje de luna de miel en Europa con una variedad de diseños únicos y asequibles para su casa. Reconocieron que no había nadie que atendiera la necesidad de quienes tienen “más gusto que dinero” y rentaron un espacio en una vieja fábrica de elevadores y nació Crate and Barrel. Los emprendedores estaban tan contentos por su nueva empresa, que solo momentos después que abrió la tienda se dieron cuenta de que se les había olvidado comprar una caja registradora. Tuvieron que usar una de cartón.

Para 2006, Crate and Barrel había crecido a más de 150 tiendas con siete mil asociados de ventas y conseguido ventas por más de 2.2 millones, un aumento de 11% sobre 2005. Las tiendas Crate and Barrel, sus catálogos y su sitio en internet ofrecen una gran variedad de artículos para el hogar: muebles, lámparas, alfombras, productos para recámara y el baño, cubiertos, platos, baterías, utensilios para cocina, blancos, alimentos y regalos. En 1998, el Grupo Otto de Hamburgo, el más grande de mercancía ordenada por correo en el mundo, adquirió una acción mayoritaria en Euromarket Designs Inc., que hace negocios con la marca Crate and Barrel.

Crate and Barrel compite en el mercado de artículos para el hogar al menudeo con nombres conocidos como Pottery Barn, Williams-Sonoma, Pier 1 Imports y Restoration Hardware. ¿Qué hace que sea especial? Crate and Barrel construye su propio nicho con un estilo más moderno y colores más brillantes que la competencia. Cerca de un tercio de la mercancía es única para la compañía. Pero la mejor noticia es que ofrece una amplia selección de productos bien diseñados que les dan un buen valor a los clientes.

### MULTICANALES

Crate and Barrel ha utilizado con éxito múltiples canales para que sus productos estén disponibles para los consumidores.

La empresa envía más de 15 millones de atractivos catálogos cada año. Para tener una selección más completa de los productos de Crate and Barrel hay que visitar el sitio [www.crateandbarrel.com](http://www.crateandbarrel.com).

[barrel.com](http://barrel.com). Las ofertas de productos se agrupan por categoría para que los clientes puedan buscar o visitar las ideas de regalos o las páginas de registro para novias a fin de seleccionar una compra. A diferencia del catálogo, el sitio permite a los clientes agrandar los productos y revisar sus especificaciones. Asimismo, pueden inscribirse para recibir alertas de ofertas y ventas.

Las compras pueden hacerse en una de las muchas tiendas detallistas, por correo o por medio de la línea telefónica sin costo. Crate and Barrel incluso ofrece la tarjeta de crédito de la casa para facilitar la compra.

La empresa ha hecho importantes inversiones en sistemas empresariales de marketing para administrar su base de datos de clientes y sus campañas de correo directo. El sistema ayuda a Crate and Barrel a diseñar, ejecutar y medir de forma eficaz los resultados de los esfuerzos de comercialización cruzada. Un cliente de Crate and Barrel puede descubrir un conjunto de toallas de Marimekko en el catálogo, ordenar un coordinado para la cama en el sitio web y con facilidad ir a una tienda de Crate and Barrel para probar y comparar las camas de madera y metal para completar la compra.<sup>21</sup>

## Preguntas

- 1 ¿Cómo facilita Crate and Barrel las compras del consumidor con su estrategia de multicanal?
- 2 ¿Cuáles son las seis C del comercio en internet y de qué manera Crate and Barrel aplica cada una de ellas?
- 3 Dado que todos sus competidores también tratan de utilizar múltiples canales, ¿de qué forma podría Crate and Barrel crear una ventaja competitiva para sí misma con esta estrategia multicanal?

<sup>21</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Crate and Barrel con base en estas fuentes: sitio web de Crate and Barrel, [www.crateandbarrel.com](http://www.crateandbarrel.com); catálogos 2007 de Crate and Barrel; “Crate and Barrel selects Unica Corporation’s Affinium to Increase Effectiveness of its Multi-Channel Marketing Campaigns”, *Business Wire*, 28 de abril de 2004; “Euromarket Design, Inc.”, RDS Business and Company Resource Center, 2007; “Otto Group Takes the Lead in Online Business”, comunicado de prensa del Otto Group Media Centre, 28 de marzo de 2007, [www.ottogroup.com/press](http://www.ottogroup.com/press)

## Caso D-22 Naked® Juice: estrategia para el crecimiento

Naked® Juice comenzó, en 1983, en Santa Mónica, California. Los jugos hechos en casa, las mezclas y los *licuados o batidos* se vendían de una toalla a otra en las playas del sur de California hasta que llegaron a las pequeñas tiendas de abarrotes cercanas a ellas y luego a toda la ciudad de Los Ángeles.

En la actualidad, Naked Juice es una marca nacional con base en Azusa, California, que ofrece jugos y licuados o batidos de jugo 100% naturales, sin azúcar ni conservadores. Hay “medio kilo de fruta en cada botella de 0.450 litros”. Más de seis millones de botellas de Naked Juice se embarcan cada mes y se ha registrado que la marca es la de mayor crecimiento entre las “súper premium”, con un crecimiento a una tasa de 63.9% anual. Las mayores vendedoras son Green Machine, Protein Zone y Mighty Mango. La revista *Health* nombró a Mighty Mango como el mejor licuado o batido. *Progressive Grocer* escogió a Strawberry Kiwi Pick como el “mejor producto nuevo” de 2006 y para junio de 2006, *Gourmet Retailer* seleccionó a Naked Juice como la “elección del editor”. Naked Juice se vende en supermercados, clubes de tiendas, tiendas de alimentos nutritivos y mercados locales en todo Estados Unidos. Los precios de venta al menudeo de una botella de 0.450 litros van de 2.59 dólares para los productos Just Juice hasta 3.19 dólares para los licuados o batidos con ingredientes especiales, como el acai.

### FAMILIAS DE PRODUCTOS

Naked Juice organiza sus ofertas de productos en “familias” o categorías. En la actualidad existen seis: la Superfood Family (cinco sabores diferentes de licuados o batidos 100% de jugo), la Just Juice Family (cuatro sabores de puro jugo), la Well Being Family (*smoothies* 100% jugo con aditivos para inmunidad, como vitamina C, potasio, equinácea), la Naked Energy Family (licuados o batidos 100% de jugo de fruta con energía natural, como extracto de té verde, guaraná y vitamina B), y la Antioxidant Family (seis sabores con vitaminas A, C, E y silium).

### INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS

La industria de las bebidas es un ambiente complejo y competitivo con una amplia variedad de categorías. En el sector no alcohólico, los principales segmentos son las bebidas carbonatadas (colas, lima-limón, cerveza de raíz y otros sabores), bebidas calientes (por ejemplo, café, té) y las que se conocen como bebidas “funcionales”: energéticas, deportivas y nutritivas. Las ventas de bebidas funcionales fueron de 7 100 millones de dólares en 2005, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 11.7% para el periodo de 2001 a 2005.

Naked Juice compete en el segmento de las bebidas energéticas, y nutritivas. Entre los competidores clave se cuentan Hansen Natural, Odwalla (propiedad de Coca-Cola) y Pom Wonderful. Muchas de estas bebidas, al igual que Naked, se encuentran en el departamento de frutas y verduras.

### PEPSI SE LA TRAGA

A principios de 2007, Pepsi “got Naked®” (juego de palabras que significa “se desnuda”) fue añadida a su portafolio de bebidas con

la adquisición de la empresa, entre las que se cuentan Aquafina, Gatorade, SoBe, Lipton, Starbucks RTD (siglas en inglés para bebidas listas para tomarse), Propel y Tropicana. También compró Izzo Beverage Co., por 75 millones de dólares, mientras que Coca-Cola acordó adquirir al fabricante de jugos y té FUZE Beverage LLC. Las razones para esta fiebre de compras de empresas de bebidas no carbonatadas es sencilla: el mercado de las colas está en su mejor momento en la última etapa del ciclo de vida de madurez del producto, con más probabilidades de ir a la baja. En la primera mitad de 2006, el volumen americano de Pepsi-Cola cayó 7.2%, mientras que la Coca-Cola clásica cayó 4.9% en las tiendas de abarrotes, farmacias y supermercados. Las versiones dietéticas también se redujeron 4.7 y 4.9%, en ese orden. De acuerdo con Tom Pirko, presidente de BevMark, los ejecutivos de Pepsi y de Coca están indecisos ante las demandas contrarias de, por un lado, apoyar las marcas de refrescos en declive y, por otro, impulsar el crecimiento de las bebidas no carbonatadas de café y energéticas que los consumidores más jóvenes prefieren. El mayor grupo de consumidores de productos de cola no es el de los consumidores más jóvenes, sino el de los que están entre los 35 y 54 años de edad. Los habitantes del medio oeste americano y quienes tienen un menor grado de formación académica consumen más bebidas de cola.

Otra prueba de las aguas revueltas en el mercado de las bebidas es el gasto en los medios. Por primera vez, este gasto de las bebidas no carbonatadas y energéticas (de 953 millones de dólares en 2005, o 6.7% más) superó los 898 millones que se gastaron en las bebidas carbonatadas tradicionales.

### LOS JUGOS PROSPERAN

“El consumo de jugos puede incrementarse debido a los beneficios para la salud y el interés de la gente en alimentos enteros, naturales o frescos”, de acuerdo con Gaff Rampersaud, un dietista certificado de la University of Florida. “La totalidad de los jugos y de otros alimentos nutritivos con procesamiento mínimo están creciendo en popularidad. Un beneficio es la densidad de los nutrientes, lo cual se refiere a la cantidad de estos por caloría”. También hay cada vez más pruebas de que el consumo de jugo de cítricos es benéfico, puesto que reduce el riesgo de cáncer bucal, de cáncer colorrectal, de adenomas, de cálculos urinarios y de la enfermedad de Alzheimer. El jugo de granada está siendo objeto de mucha atención por sus beneficios para la salud y se ha incorporado a nuevos jugos, lo mismo que el acai, una mora de la selva brasileña con un muy alto contenido de antioxidantes.

Los consumidores siguen demandando también más productos orgánicos, naturales y de primera calidad. Mientras que la categoría de los jugos aumenta, la porción con mayor crecimiento de esa categoría es la de los licuados o batidos, con un incremento de 52.4% en un año.

### PROBLEMAS

Los más importantes participantes en el mercado de bebidas gaseosas han acordado para 2008, reducir sus ventas en las escuelas públicas durante el ciclo escolar, en las bebidas de alto contenido de azúcar, lo cual reducirá aún más las ventas de las bebidas carbonatadas.



La importancia creciente del mercado hispano que prefiere las bebidas con sabor a fruta es parte de la tendencia a alejarse de las bebidas de cola. Con la explosión en la diversidad de bebidas de la industria, usted puede obtener una inyección de cafeína con un *latte* de Starbucks, una bebida energética Red Bull o las cargas de té verde o guaraná de un Black & Blueberry Rush de Naked Rush.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Linda Rochford, profesora de la University of Minnesota, Duluth, preparó el caso de Naked Juice, con base en estas fuentes: Anjali Cordeiro: “BeverageDeal Gets Fuel from Desire for Less Fizz”, *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2007; Paul Ziobro, “Health Drinks Reward Backers”, *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2007, p. B10A; “Naked Juice Company”, Hoovers.com; sitio web de Naked Juice, [www.nakedjuice.com](http://www.nakedjuice.com), y materiales promocionales; sitio web de Hansen’s Natural, [www.hansens.com](http://www.hansens.com); Kate McArthur, “Pepsi Pirmes Brand Overhauls: Exclusive \$50M effort from BBDO Looks to Restore the Tone and Spirit of the 1970s Work”, *AA* 77, núm. 42, p. 1; Bureau of Labor Statistics, *Who’s Buying Alcoholic and Nonalcoholic Beverages* (Ithaca, NY: New Strategist Publications, 2005); sitio web de Odwalla Products, [www.odwalla.com](http://www.odwalla.com); “A

## Preguntas

- 1 ¿Qué estrategia(s) ha tomado Naked Juice para llegar a su actual posición de mercado?
- 2 Considere las estrategias de PepsiCo en su negocio de bebidas. ¿Cuáles son las implicaciones para Naked Juice en este portafolio?
- 3 ¿Qué mediciones clave de marketing considera que PepsiCo debe utilizar para evaluar el desempeño de Naked Juice? ¿Cómo podrían estas medidas ser diferentes para sus bebidas carbonatadas tradicionales y por qué?

---

Healthy Glow: Consumers Soak up the Health Benefits of Juice and Juice Drinks”, *Beverage Industry*, 12 de enero de 2007; “Naked Juice Expands DSD, Taps Team of R&D Experts”, *Beverage Industry*, 8 de agosto de 2006; “2006 State of the Industry”, *Beverage Industry*, 22 de julio de 2006; “Soda Industry to Stop Selling Non-Diet Soft Drinks in Schools”, *Food Chemical News* 48, núm. 13, 8 de mayo de 2006; “Beverages”, *Media Week*, 1 de mayo de 2006, p. SR16.

# GLOSARIO

**actitud** Predisposición para responder a una clase de objeto(s) de una manera consistentemente favorable o desfavorable.

**administración de cadena de suministro** Integración y organización de la información y las actividades de logística entre las empresas que integran una cadena de suministro, con el fin de crear y entregar los bienes y servicios que proporcionen valor a los clientes.

**administración de cuenta importante** Práctica que emplea un equipo de ventas para concentrarse en los clientes importantes para crear relaciones de cooperación mutuamente benéficas y duraderas.

**administración de la capacidad** Integración del componente de servicio de la mezcla de marketing con la intención de influir en la demanda del consumidor.

**administración de la categoría** Método para organizar el surtido de mercancías para el cual se asigna a un gerente la responsabilidad de elegir todos los productos que, en un segmento del mercado, los consumidores pueden considerar como sustitutos entre sí, con el objetivo de maximizar las ventas y utilidades en la categoría.

**administración de la experiencia del cliente** Proceso de administrar dentro de la compañía toda la experiencia con el cliente.

**administración de logística** Práctica de organizar a bajo costo el flujo de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada del punto de origen al de consumo, para satisfacer los requisitos del cliente.

**administración de relaciones con el cliente** Proceso de identificar a posibles clientes, comprenderlos y generar percepciones favorables a largo plazo de la organización y sus ofertas, de modo que los compradores la elijan en el mercado.

**administración de ventas** Planificación del programa de ventas e implantación y control del esfuerzo de ventas de la empresa.

**advertencia previa** Concepto legal de “poner al cliente sobre aviso” común en la cultura de negocios de Estados Unidos antes de la década de 1960.

**agencia de servicio completo** Agencia de publicidad que proporciona el rango más completo de servicios: investigación de mercado, selección de medios, desarrollo del texto, diseño gráfico y producción.

**agencias de servicios limitados** Especialistas en un aspecto del proceso de publicidad, como proporcionar servicios creativos para desarrollo de texto publicitario o comprar espacio en medios, donde no se ha comprado antes.

**agencias internas** Personal propio de publicidad de una compañía, que proporciona servicios completos o un rango limitado de servicios.

**agentes de ventas** Representantes de un solo productor y responsables de toda la función de marketing de este.

**agentes del fabricante** *Representantes del productor*, conocidos también así, trabajan para varios productores y venden mercancías complementarias que no compiten entre sí en un territorio exclusivo.

**agrupaciones geográficas** Agrupaciones de una organización en las que los territorios de ventas se subdividen según la ubicación geográfica.

**agrupamientos basados en el mercado** Grupos organizacionales que emplean segmentos específicos de clientes.

**agrupamientos de línea de productos** Grupos de una organización, donde una unidad es responsable de ofertas específicas de producto.

**agrupamientos funcionales** Grupos organizacionales (como producción, marketing y finanzas) que son los diferentes departamentos o actividades de negocios dentro de una empresa.

**alcance** Número de personas o familias diferentes expuestas a un anuncio.

**alianzas estratégicas** Acuerdos entre dos o más empresas independientes para cooperar con el fin de alcanzar objetivos comunes.

**alianzas estratégicas de canal** Práctica que emplea el canal de marketing de una empresa para vender otros productos de esta.

**alineación de precio** Fijación del precio de una línea de productos en varios puntos diferentes de precio específicos.

**amplitud o anchura de la línea de productos** Variedad de artículos que se expenden en una tienda.

**análisis ambiental** Proceso de adquirir continuamente información sobre los eventos que ocurren fuera de la organización para identificar e interpretar potenciales tendencias.

**análisis de brechas** Tipo de análisis que identifica las diferencias entre las expectativas de un consumidor y las experiencias con el servicio, basadas en dimensiones de calidad del servicio.

**análisis de diversificación** Búsqueda de oportunidades de crecimiento en mercados actuales y nuevos con productos actuales y nuevos.

**análisis de portafolio de negocio** Técnica que usan los gerentes para cuantificar las mediciones de desempeño y objetivos de crecimiento para analizar las unidades de negocio estratégicas (SBU, por sus siglas en inglés) de sus empresas como si fueran una colección de inversiones por separado.

**análisis de punto de equilibrio** Técnica que analiza la relación entre los ingresos totales y el costo total para determinar la rentabilidad en varios niveles de producción.

**análisis de sinergia** Búsqueda de oportunidades de crecimiento mediante un equilibrio óptimo entre eficiencias de marketing contra eficiencias en IyD y manufactura.

**análisis de valor** Evaluación sistemática del diseño, la calidad y el desempeño de un producto para reducir los costos de compra.

**análisis del negocio** Etapa del proceso de un producto nuevo, que incluye la especificación de las características del producto, la estrategia de marketing y las proyecciones financieras necesarias para comercializarlo.

**análisis marginal** Equilibrio continuo y conciso entre costos e ingresos que aumentan de manera gradual.

**análisis situacional** Examen del lugar que ocupaba recientemente la empresa o el producto, del que ocupa ahora y del lugar al que se dirige, de acuerdo con los planes de la organización y los factores y las tendencias externos que los afectan.

**análisis SWOT** Siglas en inglés que describen la evaluación que hace una organización de sus fortalezas (*Strengths*) y debilidades (*Weaknesses*), sus oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*).

**análisis transcultural** Estudio de similitudes y diferencias entre consumidores de dos o más países o sociedades.

**análisis y evaluación** Etapa del proceso del nuevo producto que evalúa interna y externamente las ideas para eliminar aquellas que no garantizan el éxito.

**anuncios de producto** Anuncios que se concentran en vender un bien o servicio y toman tres formas: exploración (o informativo), competitivo (o persuasivo) y recordatorio.

**anuncios institucionales** Anuncios diseñados para generar simpatía o una imagen para una organización, en lugar de promover un bien o servicio específico.

**aplicaciones (apps)** Programas de software pequeños y descargables que se pueden ejecutar en teléfonos inteligentes y tabletas electrónicas.

**aprendizaje** Comportamientos que son resultado de: 1) una experiencia repetida, y 2) el razonamiento.

**arancel** Impuesto gubernamental sobre bienes y servicios que entran en un país y que sirve principalmente para elevar los precios de las importaciones.

**arriba o abajo del mercado, fijación de precios** Fijación del precio de mercado para un producto o clase de producto basada en una sensación subjetiva del precio de los competidores o del precio del mercado como punto de referencia.

**auditoría de contacto con el cliente** Flujograma de los puntos de interacción entre un consumidor y un proveedor de servicio.

**auditoría social** Evaluación sistemática de los objetivos, las estrategias y el desempeño de una empresa en cuanto a responsabilidad social.

**aumento de la oferta** Adición de valor a un producto (o una línea de productos) mediante funciones adicionales o materiales de mayor calidad.

**automatización de la fuerza de ventas** (SFA, siglas de *salesforce automation*) Uso de tecnologías de computadoras, información, comunicación, e internet para hacer más eficaz y eficiente el funcionamiento de la fuerza de ventas.

**autorregulación** Alternativa al control gubernamental donde una industria trata de regularse a sí misma.

**balanza comercial** Diferencia entre el valor monetario de las exportaciones e importaciones de un país.

**barreras a la entrada** Prácticas o condiciones de negocios que le dificultan la entrada al mercado a empresas nuevas.

**base de la pirámide** Grupo socioeconómico más grande y pobre en el mundo.

**bebés de la posguerra** (*baby boomers*) Generación de niños que nació entre 1946 y 1964.

**bienes de apoyo** Artículos empleados para ayudar a producir otros bienes y servicios.

**bienes de compra por comparación** Artículos para los que el consumidor contrasta diversas opciones en criterios como precio, calidad o estilo.

**bienes de consumo** Productos comprados por el consumidor final.

**bienes de conveniencia** Artículos que el consumidor compra con frecuencia y con un esfuerzo de compra mínimo.

**bienes de producción** Elementos empleados en el proceso de fabricación que se vuelven parte del producto final.

**bienes especializados** Artículos por los que el consumidor realiza esfuerzos especiales de búsqueda y compra.

**bienes industriales** Productos que ayudan de forma directa o indirecta a la obtención de productos para venta. También se conocen como *bienes de negocio a negocio*, *bienes industriales*, o *bienes organizacionales*.

**bienes no buscados** Artículos que el consumidor no conoce, o que sí conoce pero no desea inicialmente.

**blog** Contracción de “web log”. Es una página web que sirve como un diario personal accesible al público y como un foro en línea para un individuo u organización.

**bots** Agentes o robots electrónicos de compra que analizan sitios web para comparar precios y características de productos o servicios.

**cadena de suministro** Secuencia de empresas que realizan las actividades requeridas para crear y entregar un bien o servicio a los consumidores o los usuarios industriales.

**campeón del producto** Persona que es capaz y está dispuesta a superar los obstáculos burocráticos y hacer avanzar un programa.

**campo de experiencias** Comprensión y conocimiento mutuamente compartidos que el emisor y el receptor aplican a un mensaje para que sea transmitido de manera eficaz durante el proceso de comunicación.

**canal de comunicación** Medios (por ejemplo, un vendedor, medios de publicidad o herramientas de relaciones públicas) para comunicar un mensaje a un destinatario.

**canal de marketing** Personas y empresas relacionadas con el proceso de poner bienes y servicios a disposición de consumidores o compradores industriales, para su consumo o su uso.

**canales de marketing directo** Permiten a los consumidores comprar productos mediante la interacción con varios medios de publicidad, sin una reunión personal con un vendedor.

**canales de marketing electrónico** Empleo de internet para poner bienes y servicios a disposición de consumidores o compradores industriales, para su consumo o su uso.

**capacidad ociosa de producción ociosa** Cuando el proveedor de servicios está disponible pero no tiene demanda.

**capitán de canal** Integrante de un canal de marketing que coordina, dirige y apoya a otros integrantes del canal.

**caveat emptor** Concepto legal de “que el comprador tenga cuidado” que estaba generalizado en la cultura de negocios estadounidense antes de la década de 1960.

**centro de compras** Grupo de personas de una organización que participa en el proceso de compra y que comparte objetivos, riesgos y conocimientos comunes e importantes para una decisión de compra.

**centro comercial de barrio o comunidad** Lugar de venta al menudeo que suele tener una tienda principal (por lo general, la sucursal de una tienda departamental) y de 20 a 40 puntos de venta más pequeños, que sirve a una población de consumidores que están en un radio de 10 a 20 minutos de manejo.

**centro de poder** Amplia zona de compra con varias tiendas ancla (o tiendas nacionales).

**centros comerciales regionales** Grupos de 50 a 150 tiendas que suelen atraer a los clientes que viven dentro de un rango de 8 a 16 kilómetros, que a menudo incluyen dos o tres tiendas ancla.

**ciclo de vida familiar** Distintas fases que una familia recorre desde la formación hasta el retiro; cada fase incluye comportamientos de compra identificables.

**ciclo de vida de los detallistas** Proceso de crecimiento y declive que experimentan los puntos de venta al menudeo, al igual que los productos. Consta de las etapas de crecimiento inicial, desarrollo acelerado, madurez, y decadencia.

**ciclo de vida del producto** Etapas que recorre un nuevo producto en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

**clase de un producto** Categoría de productos o una industria.

**clase social** Divisiones relativamente permanentes y homogéneas de una sociedad, en las cuales se agrupan las personas que comparten valores, estilos de vida, intereses y comportamientos similares.

**clases de compras** Tres tipos de situaciones de compra organizacionales: recompra directa, nueva compra, y recompra modificada.

**codificación** Proceso de hacer que el remitente transforme una idea abstracta en un conjunto de símbolos.

**código de ética** Declaración formal de principios éticos y reglas de conducta.

**colocación del producto** Recurso de promoción de ventas que emplea un producto con nombre de marca en una película, un programa de televisión, un video o un comercial para otro producto.

**comercialización** Etapa del proceso de un producto nuevo que implica el posicionamiento y lanzamiento de un producto nuevo, con producción y ventas a escala total.

**comercio electrónico** Cualquier actividad que usa alguna forma de comunicación electrónica en el inventario, intercambio, publicidad, distribución y pago de bienes y servicios.

**comercio de compensación** Práctica del trueque en lugar de usar dinero para hacer ventas globales.

**compensación por promoción** Pago en efectivo o cantidad adicional de “bienes gratuitos” con que se recompensa a vendedores, en el canal de distribución, por emprender ciertas actividades de publicidad o venta para promover un producto.

**competencia** Empresas alternas que proporcionan un producto para satisfacer las necesidades específicas de un mercado.

**competencia intertipos** Competencia entre varios tipos muy diferentes de puntos de venta al menudeo.

**competencia global** Existe cuando las empresas originan, producen y comercializan sus productos y servicios en todo el mundo.

**competencias** Capacidades especiales de una organización, que incluye habilidades, tecnologías y recursos que la distinguen de otras organizaciones y ofrecen valor a los clientes.

**complejidad** Sofisticación técnica del producto y, por tanto, la cantidad de comprensión requerida para emplearlo.

**comportamiento de compras organizacionales** Proceso de toma de decisiones que las organizaciones emplean para establecer la necesidad de productos y servicios e identificar, evaluar y elegir entre marcas y proveedores.

**comportamiento del consumidor** Acciones que una persona emprende para comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que ocurren antes y después de estas acciones.

**comprador multicanal** Consumidor en la web que realiza investigaciones en línea sobre productos y luego los adquiere en un establecimiento detallista.

**compradores organizacionales** Fabricantes, mayoristas, minoristas y oficinas gubernamentales que compran bienes y servicios para su propio uso o para reventa.

**comunicación** Proceso de transmitir un mensaje a los demás, que requiere seis elementos: una fuente, un mensaje, un canal de comunicación, un receptor, y los procesos de codificación y decodificación.

**comunicación de marketing integrador** Concepto de diseñar programas de comunicación de marketing que coordinen todas las actividades de promoción (publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo) para provocar un mensaje uniforme entre todas las audiencias.

**comunidades web** Sitios web que permiten a las personas congregarse en línea e intercambiar puntos de vista sobre temas de interés común.

**concepto de marketing** Idea de que una organización debe: 1) luchar por satisfacer las necesidades del consumidor, 2) al mismo tiempo que trata de alcanzar sus objetivos.

**concepto del marketing social** Idea de que una organización debe descubrir y satisfacer las necesidades de sus consumidores de manera tal que también ayuda al bienestar de la sociedad.

**concepto justo a tiempo** Sistema de suministro de inventario que opera con inventarios muy bajos y requiere entregas rápidas y oportunas.

**concepto de sí mismo** Manera en que las personas se ven a sí mismas y en que creen que los demás las ven.

**conciencia del valor** Preocupación por obtener la mejor calidad, las mejores características y el mejor desempeño de un producto o servicio a un precio determinado que impulse un comportamiento de consumo.

**conflicto de canal** Desacuerdo que surge cuando el integrante de un canal cree que el comportamiento de otro integrante evita que logre sus metas.

**conjunto considerado** Grupo de marcas que un consumidor consideraría aceptables de entre todas las marcas en la clase del producto que conoce.

**consumidores en línea** Segmento de todos los usuarios de internet que emplean esta tecnología para investigar productos y servicios y hacer compras.

**consumidores finales** Personas que usan los bienes y servicios comprados por una familia. También se conocen como *consumidores*, *compradores*, o *clientes*.

**consumidores globales** Grupos de consumidores que viven en muchos países o regiones del mundo, que tienen necesidades similares o buscan características y beneficios similares en los productos o servicios.

**consumismo** Movimiento popular iniciado en la década de 1960 para aumentar la influencia, el poder y los derechos de los consumidores al tratar con las instituciones.

**contenido generado por usuarios (UGC, por sus siglas en inglés)** Diversas formas de contenido multimedia en línea que están disponibles al público y que crean los usuarios finales.

**continuo del servicio** Rango de ofertas que las empresas llevan al mercado, que va de lo tangible a lo intangible, o de ofertas en que domina el bien a ofertas en que domina el servicio.

**cookies** Archivos de computadora que un vendedor carga en la computadora de un comprador en línea que visita su sitio web.

**corredores** Empresas o individuos independientes, cuyas funciones principales son reunir a compradores y vendedores para realizar ventas.

**correo electrónico basura o no solicitado (spam)** Comunicaciones que adoptan la forma de correo electrónico inútil o no solicitado.

**costo fijo** Suma de los gastos de la empresa que son estables y no cambian con la cantidad de productos producidos y vendidos.

**costo marginal** Cambio en el costo total que es resultado del producir y vender una unidad adicional.

**costo por millar (CPM)** Costo de alcanzar a mil individuos o familias con mensajes publicitarios en un medio determinado (M es el número romano que corresponde a mil).

**costo total** Gasto total en que incurre una empresa al producir y comercializar un producto. El costo total es la suma del costo fijo y el costo variable.

**costo logístico total** Gastos asociados con transporte, manejo de materiales y almacenamiento, inventario, agotamiento de las existencias, procesamiento de pedidos y manejo de bienes devueltos.

**costo unitario variable** Costo variable expresado por unidad.

**costo variable** Suma de los gastos de la empresa, que varían directamente con la cantidad de productos que produce y vende.

**costumbres** Lo que se considera normal y esperado acerca de la forma en que las personas hacen las cosas en un país en específico.

**creencias** Percepciones subjetivas que tiene un consumidor del desempeño de un producto o una marca en atributos diferentes; están



basadas en la experiencia personal, la publicidad y la discusión con otras personas.

**criterios de compras organizacionales** Atributos objetivos de los productos y servicios del proveedor y las capacidades del propio proveedor.

**criterios de evaluación** Factores que representan los atributos objetivos de una marca y los atributos subjetivos que un consumidor emplea para comparar diferentes productos y marcas.

**cuatro I del servicio** Cuatro elementos únicos del servicio: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario.

**cultura** Conjunto de valores, ideas y actitudes de un grupo homogéneo de personas que se transmite de una generación a la siguiente.

**cultura organizacional** Conjunto de valores, ideas, actitudes, y normas de comportamiento aprendidos y compartidos entre los integrantes de una organización.

**cuota** Restricción impuesta a la cantidad de un producto que se permite que entre a o salga de un país.

**cuota de ventas** Metas específicas asignadas a un vendedor, equipo de ventas, sucursal de ventas, o distrito de ventas para un periodo especificado.

**cuota por espacio** Pago que hace el fabricante por colocar un nuevo artículo en los estantes del minorista.

**cuota por falla** Multa pagada por un fabricante para compensar al minorista por las ventas que sus valiosos espacios de escaparate nunca consiguieron.

**curva de la demanda** Gráfica que relaciona la cantidad vendida y el precio, el cual exhibe el número máximo de productos que los consumidores comprarán a un precio determinado.

**datos** Los hechos y las cifras relacionados con un problema; hay datos primarios y secundarios.

**datos de cuestionario** Hechos y cifras obtenidos al preguntar a las personas sobre sus actitudes, conciencia, intenciones y comportamientos.

**datos de observación** Hechos y cifras obtenidos al observar, ya sea mecánicamente o en persona, la manera en que realmente se comportan las personas.

**datos primarios** Hechos y cifras que se acaban de recolectar para el proyecto.

**datos secundarios** Hechos y cifras registrados antes de iniciar un proyecto.

**decisión** Elección consciente entre dos o más opciones.

**decisión de fabricación o comprar** Acción de evaluar si los componentes y partes de ensamblaje se comprarán a proveedores externos o si los construirá la propia empresa.

**Declaración de los Derechos de los Consumidores (1962)** Ley que codificó la ética del intercambio entre compradores y vendedores, incluidos el derecho a la seguridad, a ser informado, a elegir y a ser escuchado en Estados Unidos.

**decodificación** Proceso mediante el cual el destinatario toma un conjunto de símbolos, el mensaje, y los transforma en una idea durante el proceso de comunicación.

**Decreto de Prácticas Corruptas en el Extranjero (1977)** Ley, enmendada por el *Decreto Anti-Dumping Internacional y de Competencia Justa* (1998), que tipifica como delito el hecho de que una corporación estadounidense soborne a un funcionario de un gobierno o un partido político extranjero para obtener o retener negocios en un país extranjero.

**demanda derivada** Demanda de productos y servicios industriales impulsada por, o derivada de, la demanda de productos y servicios por parte del consumidor.

**demanda principal** Deseo de las clases de producto, en lugar de una marca específica.

**demografía** Descripción de la población de acuerdo con características seleccionadas como edad, género, factores étnicos, ingresos y ocupación.

**denunciantes** Empleados que reportan acciones poco éticas o ilegales de sus patrones.

**desarrollo** Etapa del proceso de un producto nuevo que implica convertir una idea en el papel en un prototipo.

**desarrollo de la estrategia de un producto nuevo** Etapa del proceso de un producto nuevo que define la función de un nuevo producto, desde el punto de vista de los objetivos corporativos generales de la empresa.

**desarrollo de proveedores** Esfuerzo deliberado de los compradores organizacionales para crear relaciones que moldean los productos, servicios y capacidades de un proveedor para adaptarse a las necesidades del comprador y de sus clientes.

**desarrollo sustentable** Conducción de negocios de manera tal que se protege el ambiente natural y al mismo tiempo se logran avances económicos.

**descuentos por volumen** Reducción del costo unitario en pedidos más grandes.

**desintermediación** Conflicto de canal que surge cuando el integrante de un canal pasa por alto a otro integrante y compra o vende productos de manera directa.

**diferenciación de producto** Estrategia de marketing que implica que una empresa emplee diferentes actividades de la mezcla de marketing para ayudar a que los consumidores perciban que el producto es diferente y mejor que los productos de la competencia.

**discriminación de precio** Práctica de cobrar diferentes precios a diferentes compradores por bienes de igual valor comercial y calidad.

**disminución de la oferta** Reducción del número de funciones, calidad o precio del producto.

**disonancia cognoscitiva** Sensación de tensión psicológica o ansiedad que experimenta un consumidor después de la compra, cuando eligió entre dos o más alternativas muy atractivas.

**distribución dual o múltiple** Acuerdo mediante el cual una empresa alcanza a los compradores con el empleo de dos o más tipos diferentes de canales para el mismo producto básico.

**distribución exclusiva** Nivel de densidad de distribución en donde solo un almacén de venta al menudeo en un área geográfica específica vende los productos de la empresa.

**distribución intensiva** Empresa trata de colocar sus productos o servicios en la mayor cantidad posible de almacenes.

**distribución selectiva** Nivel de densidad de distribución donde una empresa selecciona algunos puntos de venta al menudeo en un área geográfica específica para expender sus productos.

**distribuidor industrial** Intermediario que realiza varias funciones de canal de marketing, entre ellas: venta, almacenamiento, entrega de una serie completa de productos y financiamiento.

**distrito central de negocios** Ambiente más antiguo de venta al menudeo, el área central de una comunidad.

**dumping** Cuando una empresa vende un producto en un país extranjero por debajo del precio en su país de origen o de su costo real.

**economía** Ingresos, gastos y recursos que afectan el costo de operación de un negocio y un hogar.

**ecuación de las utilidades** Utilidades = Ingreso total – Costo total; o Utilidades = (Precio unitario × Cantidad vendida) – Costo total.

**elasticidad de la demanda** Cambio de porcentaje en la cantidad demandada en relación con un cambio de porcentaje en el precio.

**embarque cruzado** Práctica de descargar productos de proveedores, ordenar los productos por tiendas individuales y recargar rápidamente los productos en camiones para envío a una tienda particular.

**empaquetado** Contenedor en que se ofrece un producto para venta en que se comunica la información de la etiqueta.

**empresa conjunta** Estrategia de ingreso al mercado global en la cual una empresa extranjera y una local invierten juntas para crear un negocio local con el fin de compartir la propiedad, el control, y las utilidades de la compañía nueva.

**encuesta de pronóstico de intenciones entre compradores** Preguntas a los posibles clientes para saber si es probable que compren el producto durante un periodo futuro.

**equidad de marca** Valor añadido que el nombre de marca le da a un producto más allá de los beneficios funcionales que proporciona.

**equipos interdisciplinarios** Pequeño número de personas de diferentes departamentos de una organización que son responsables entre sí por un conjunto de objetivos de desempeño comunes.

**espacio de mercado** Ambiente de intercambio electrónico con base en información y comunicación en su mayoría ocupado por tecnologías de comunicación y telecomunicación sofisticadas y ofertas digitales.

**espionaje industrial** Recolección clandestina de secretos comerciales o información patentada de los competidores de una compañía.

**estilo de vida** Modo de vida que se identifica por la manera en que las personas gastan su tiempo y sus recursos (actividades), lo que consideran importante en su entorno (intereses) y lo que piensan de sí mismas y el mundo que las rodea (opiniones).

**estrategia** Curso de acción a largo plazo de una organización diseñado para generar una experiencia de cliente única y al mismo tiempo alcanzar sus metas.

**estrategia centrada en la diferenciación** Estrategia general de negocios de Porter que requiere que los productos tengan puntos de diferencia significativos para orientarse a uno o unos cuantos segmentos de mercado.

**estrategia centrada en los costos** Estrategia empresarial general de Porter que incluye el control de gastos y, a su vez, la disminución de precios, en un rango estrecho de segmentos de mercado.

**estrategia de diferenciación** Estrategia general de negocios de Porter, que requiere que los productos tengan puntos de diferencia significativos en ofertas de producto, imagen de marca, calidad superior, tecnología avanzada, o servicio superior, para cobrar un precio más alto y al mismo tiempo dirigirse a una variedad más amplia de segmentos del mercado.

**estrategia de empuje** Mezcla promocional dirigida a integrantes del canal, para obtener su cooperación en el pedido y el almacenamiento de un producto.

**estrategia de jalar** Mezcla promocional dirigida al consumidor final con el fin de estimularlo para que pida el producto al minorista.

**estrategia de liderazgo en costos** Estrategia empresarial general de Porter que se concentra en reducir los gastos, lo cual, a su vez, disminuye el precio de los artículos dirigidos a una gama amplia de segmentos del mercado.

**estrategia de marketing** Medios por los cuales se alcanza un objetivo de marketing, por lo general caracterizados por un mercado meta especificado y un programa de marketing para alcanzarlo.

**estrategia de marketing multinacional** Empresas multinacionales que ofrecen tantas variaciones de productos, nombres de marca y programas de publicidad como países en que hace negocios.

**estrategia de marketing mundial** Estrategia que usan las empresas transnacionales de estandarizar las actividades de marketing cuan-

do existen similitudes culturales y de adaptarlas cuando difieren las culturas.

**estrategia genérica de negocios** Estrategia que cualquier empresa puede adoptar, sin importar el producto o la industria, para alcanzar una ventaja competitiva.

**ética** Principios y valores morales que determinan las acciones y decisiones de un individuo o grupo.

**etiqueta** Parte integral del paquete que suele identificar el producto o la marca, quién la hizo, dónde y cuándo se hizo, cómo debe usarse y el contenido y los ingredientes del paquete.

**etnocentrismo del consumidor** Tendencia a creer que es inapropiado e inmoral comprar productos hechos en el extranjero.

**experiencia del cliente** Respuesta interna de los clientes a todos los aspectos de una organización y sus ofertas.

**exploración del entorno** Proceso de adquirir continuamente información sobre eventos que ocurren fuera de la organización, para identificar e interpretar posibles tendencias.

**exportación** Estrategia de ingreso al mercado global en la cual una empresa produce bienes en un país y los vende en otro.

**extensión de marca** Práctica de emplear un nombre de marca actual para introducir una clase de producto completamente diferente.

**extrapolación de tendencia lineal** Utilización de una línea recta para extender hacia el futuro un esquema observado en datos anteriores.

**extrapolación de tendencias** Extensión hacia el futuro de un patrón observado en datos del pasado.

**Facebook** Sitio web donde los usuarios pueden crear un perfil personal, añadir a otros usuarios como amigos e intercambiar comentarios, fotos, videos y “me gusta” con ellos.

**factores ambientales** Factores incontrolables en una decisión de marketing que incluyen fuerzas sociales, económicas, tecnológicas y reglamentarias.

**factores de la demanda** Factores que determinan la voluntad y la capacidad del consumidor de pagar por bienes y servicios.

**familia mixta combinada** Fusión en una sola familia de dos unidades previamente separadas.

**fijación de marca** Actividad en que una organización emplea un nombre, frase, diseño o símbolos, o combinaciones de estos, para identificar sus productos y distinguirlos de los de los competidores.

**fijación de marca de varios productos** Estrategia de fijación de marca en la cual una compañía emplea un nombre para todos sus productos en una misma clase.

**fijación de marca privada** Productos que fabrica una compañía y vende bajo el nombre de marca de un mayorista o minorista (también se conoce como *etiqueta privada*, *marca de revendedor* o *marca libre*).

**fijación de precios** Conspiración entre empresas para determinar el precio de un producto.

**fijación de precios en varias zonas** Precio para todos los compradores dentro de una zona es el mismo, pero los precios entre zonas varían dependiendo del costo de transporte a la misma y al nivel de competencia y demanda dentro de la zona.

**fijación de varias marcas** Estrategia de posicionamiento en la cual se da a cada producto un nombre distintivo cuando se planifica cada una para un segmento de mercado diferente.

**fijación del precio de valor** Práctica de aumentar simultáneamente los beneficios del servicio y el producto mientras se mantiene o reduce el precio.

**fijación dinámica de precios** Práctica de cambiar precios a productos y servicios en tiempo real como respuesta a las condiciones de la oferta y la demanda.

**filtro colaborativo** Proceso que agrupa automáticamente a personas con similares intenciones, preferencias y comportamientos de compra y que predice compras futuras.

**forma de un producto** Variaciones de un producto dentro de la clase de producto.

**formas de propiedad** Almacenes de venta al menudeo de acuerdo con el tipo de propietario: individuos, cadenas corporativas o sistemas contractuales.

**franquicia** Acuerdo contractual entre una compañía matriz (un concesionador) y un individuo o una empresa (concesionario) que permite a la franquicia operar cierto tipo de negocios bajo un nombre establecido y de acuerdo con reglas específicas.

**frecuencia** Número promedio de veces que una persona de la audiencia objetivo está expuesta a un mensaje o un anuncio publicitario.

**fuelle** Compañía o persona que posee la información que se transmite durante el proceso de comunicación.

**fuerzas ambientales** Fuerzas incontrolables en una decisión de marketing que involucran fuerzas sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y de regulación.

**fuerzas sociales** Características demográficas de una población y sus valores.

**función de respuesta de ventas** Relaciona el gasto en los esfuerzos de marketing con los resultados obtenidos.

**ganancia** Dinero que queda después de que la empresa resta sus gastos totales de sus ingresos totales y es la recompensa por el riesgo que esta emprende al comercializar sus ofertas.

**garantía** Declaración que indica la responsabilidad del fabricante por los defectos del producto.

**generación de ideas** Etapa del proceso de un producto nuevo que implica desarrollar un conjunto de conceptos como candidatos para nuevos productos.

**generación de pistas** Resultado de una oferta de marketing directo diseñado para generar expectación por un producto o servicio, además de una solicitud de información adicional.

**generación de tráfico** Resultado de una oferta de marketing directa diseñada para motivar a las personas a visitar un negocio.

**Generación X** 15% de la población de Estados Unidos nacida entre 1965 y 1976 (también conocida como la *generación perdida*).

**Generación Y** 72 millones de estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994. También se le llama el *auge de los bebés*.

**gráfica de punto de equilibrio** Representación gráfica del análisis de punto de equilibrio que muestra cuando el ingreso total y el costo total se intersecan para identificar las ganancias o pérdidas para una cantidad vendida específica.

**grupos de referencia** Personas a la que un individuo busca como base para autoevaluación o como fuente de estándares personales.

**guerra de precios** Reducción sucesiva de precios por parte de los competidores para aumentar o mantener sus ventas unitarias o su participación en el mercado.

**herramientas de propaganda** Métodos para obtener una presentación no personal de una organización, un bien o un servicio sin costo directo. Algunos ejemplos son boletines de prensa, conferencias de prensa y anuncios de servicio público.

**hipermercado** Una forma de venta de mercancías diversas, que consiste en una tienda grande (de más de 22 mil metros cuadrados) que ofrece de todo a los consumidores en un solo punto de venta, lo cual elimina la necesidad de comprar en más de un lugar.

**idealismo moral** Filosofía moral personal que considera que ciertos derechos o deberes individuales son universales, sin importar el resultado.

**inferencia estadística** Extracción de conclusiones acerca de una población a partir de una muestra tomada de la población.

**informantes** Empleados que informan sobre acciones poco éticas o ilegales de sus patrones.

**influencias situacionales** Cinco aspectos de una situación de compra que afectan el proceso de decisión de compra del cliente: 1) la tarea de compra, 2) el entorno social, 3) el entorno físico, 4) los efectos temporales, y 5) los antecedentes.

**infomerciales** Anuncios que duran lo mismo que un programa (30 minutos) y que aplican un método educativo para comunicarse con los posibles clientes.

**ingresos brutos** Monto total del dinero que gana una persona, una familia o una unidad familiar en un año.

**ingresos discrecionales** Dinero que queda después de pagar impuestos y necesidades.

**ingresos disponibles** Dinero que le queda a un consumidor después de pagar impuestos y que se usa en comida, hospedaje y vestido.

**ingresos marginales** Cambio en el ingreso total obtenido por la venta de una unidad adicional.

**ingresos promedio** Importe promedio recibido por vender una unidad de un producto, o sencillamente el precio de esa unidad.

**ingresos totales** Dinero total recibido por la venta de un producto.

**inteligencia emocional** Capacidad de comprender las propias emociones y las de las personas con quienes se interactúa a diario.

**intercambio** Cambio de cosas valiosas entre comprador y vendedor, de modo que ambos mejoran después del intercambio.

**intercambio electrónico de datos** Combinación de tecnologías patentadas de cómputo y de telecomunicaciones para intercambiar facturas electrónicas, pagos e información entre proveedores, fabricantes y minoristas.

**inventario administrado por el proveedor** Sistema de administración de inventarios en que el proveedor determina la cantidad y la variedad de producto que necesita un cliente (como un minorista) y entrega automáticamente los artículos apropiados.

**inversión directa** Estrategia de ingreso al mercado global que implica que una empresa nacional realmente invierta en una subsidiaria o división extranjera, que la hace de su propiedad.

**investigación de marketing** Proceso de definir un problema y una oportunidad de marketing, reunir y analizar información de manera sistemática, y recomendar acciones.

**ISO-14000** Estándares mundiales para la calidad ambiental y las prácticas de marketing verde desarrollados por la International Standards Organization (ISO).

**ISO-9000** Registro y certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad y de administración de la calidad de un productor basados en prácticas y procedimientos de una auditoría en el lugar desarrollados por International Standards Organization (ISO 9000).

**jerarquía de efectos** Secuencia de etapas que sigue un posible comprador, que va de la conciencia inicial de un producto a la acción (ya sea la prueba o adopción del producto). Las etapas son conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción.

**lead** Nombre de una persona que es un posible cliente.

**lealtad a la marca** Actitud favorable hacia una sola marca y compra recurrente de productos de esta marca con el tiempo.

**Ley de espionaje económico** Ley estadounidense que determina que el robo de secretos comerciales por parte de entidades extranjeras sea un delito en Estados Unidos.

**ley de prácticas corruptas en el extranjero (1977)** Ley, modificada por la *ley antidumping internacional y competencia justa* (1998), que convierte en un delito que las corporaciones estadounidenses

sobornen a un funcionario de un gobierno extranjero o partido político para obtener o retener negocios en otro país.

**leyes** Valores y normas de la sociedad que son impuestas por las cortes.

**licencia de marca** Acuerdo contractual donde una empresa (concedente) permite que su nombre de marca o marca registrada sea utilizada con productos o servicios ofrecidos por otra compañía (concesionario) a cambio de regalías u honorarios.

**líderes de opinión** Individuos que ejercen influencia social directa o indirecta sobre los demás.

**línea de mercancías** Descripción de los tipos de productos presenta una tienda y con qué variedad.

**línea de producto** Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque satisfacen una clase de necesidades, se usan en conjunto, se venden al mismo grupo de clientes, se distribuyen en los mismos almacenes o caen dentro de un rango de precio determinado.

**LinkedIn** Sitio web orientado a los negocios que permite a los usuarios publicar sus perfiles profesionales para conectarse a una red de personas de negocios.

**lista de acciones** Auxiliar para implementar un plan de mercadotecnia, integrada por cuatro columnas: 1) la tarea; 2) el nombre de la persona responsable de completar esa tarea; 3) la fecha de conclusión de la tarea; y 4) lo que se va lograr.

**lista de postores** Lista de empresas que se consideran calificadas para proveer un artículo determinado.

**logística** Actividades que se concentran en obtener la cantidad exacta de los productos adecuados en el lugar indicado en el momento correcto al menor costo posible.

**logística inversa** Proceso de reclamar materiales reciclables y reutilizables, devoluciones y reelaboraciones desde el punto de consumo o uso para reparar, volver a fabricar, redistribuir o tirar.

**mapa perceptual** Medio para desplegar o graficar en dos dimensiones la ubicación de productos o marcas en la mente de los consumidores para que un gerente vea cómo perciben los consumidores los productos o marcas para luego emprender acciones de marketing.

**marca global** Marca que se vende bajo el mismo nombre en numerosos países, con programas de marketing similares coordinados desde un solo lugar.

**marca para varios productos** Estrategia de fijación de marca en la que la empresa usa un nombre para todos sus artículos en una clase de productos.

**marca registrada** Identifica que una empresa ha registrado legalmente su nombre de marca o nombre comercial, de modo que la empresa tiene la exclusividad de su uso.

**marcas combinadas** Una estrategia de fijación de marca donde una empresa comercializa productos bajo su propio nombre y el de un revendedor porque el segmento atraído por el revendedor es diferente de su propio mercado.

**marketing** Actividad de crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que beneficien a la organización, sus interesados, y la sociedad en general.

**marketing bajo permiso** Solicitud del consentimiento de un consumidor (llamada inscripción opcional) para recibir correo electrónico y publicidad a partir de los datos personales proporcionados por el consumidor.

**marketing de causas** Ocurre cuando las contribuciones de caridad de una empresa están unidas directamente a los ingresos del cliente obtenidos por la promoción de un producto.

**marketing de relaciones** Vinculación de la organización con sus clientes, empleados, proveedores y otros socios por sus beneficios mutuos a largo plazo.

**marketing multicanal** Mezcla de diferentes canales de comunicación y entrega que se refuerzan mutuamente en el establecimiento, la retención y la construcción de relaciones con los consumidores.

**marketing del comprador** Empleo de expositores, cupones, muestras de producto y otras comunicaciones de marca para influir en el comportamiento de compra en una tienda.

**marketing directo** Opción promocional que emplea comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en forma de un pedido, una solicitud de información adicional o una visita a un almacén de venta al menudeo.

**marketing empresarial** Marketing de bienes y servicios para que empresas, gobiernos u organizaciones sin fines de lucro lo empleen en la creación de bienes y servicios que puedan producir y comercializar para otros.

**marketing interactivo** Comunicación electrónica de dos vías entre comprador y vendedor en un entorno de cómputo en que el comprador controla el tipo y la cantidad de información recibida del vendedor.

**marketing interno** Noción de que una organización de servicio debe concentrarse en sus empleados, o mercado interno, antes de que los programas que alcanzan el éxito se dirijan a los consumidores.

**marketing multicultural** Combinaciones de la mezcla de marketing que reflejan las preferencias de actitudes, antepasados, preferencias de comunicación, y estilos de vida únicos de las diferentes razas.

**marketing verde** Esfuerzos de marketing para producir, promover y reprocesar productos sensibles al medio ambiente.

**marketing viral** Estrategia promocional de internet que estimula a los usuarios a reenviar mensajes iniciados por un mercadólogo a otros vía correo electrónico.

**matriz de posicionamiento de detallistas** Colocación de los puntos de venta al menudeo en dos dimensiones: amplitud de la línea de productos y valor agregado.

**matriz mercado-producto** Es un marco para relacionar los segmentos de mercado de potenciales compradores con los productos que se ofrecen, o potenciales acciones de marketing.

**mayoristas mercantiles** Empresas independientes que toman el título de propiedad de los bienes que manejan.

**medidas de éxito** Criterios o estándares que se usan para evaluar soluciones propuestas al problema.

**mensaje** Información enviada por una fuente a un receptor en el proceso de comunicación.

**mercado** Entorno de intercambio electrónico de información y comunicación ocupado principalmente por tecnologías de computadoras y telecomunicaciones, y ofertas digitalizadas.

**mercado gris** Situación en que los productos se venden en canales no autorizados de distribución, también denominada *importación paralela*.

**mercado meta** Uno o más grupos específicos de posibles consumidores hacia los que una organización dirige su programa de marketing.

**mercados electrónicos** Comunidades de comercio en línea que unen a compradores y organizaciones de proveedores para permitir el intercambio en tiempo real de información, dinero, productos, y servicios. También se llama *intercambios de negocio a negocio y ejes electrónicos*.

**mercancía mezclada** Oferta de varias líneas de producto en una sola tienda de venta al menudeo.



**metas** Declaraciones del nivel de logro de una tarea que se busca alcanzar, a menudo en un tiempo específico. También se les llama *objetivos*.

**método de carga de trabajo** Método basado en una fórmula para determinar el tamaño de una fuerza de ventas que integra el número de consumidores atendidos, la frecuencia de las visitas, la duración de las visitas, y el tiempo de venta disponible para llegar a una cifra del tamaño de la fuerza de ventas.

**métrica de marketing** Medida del valor cuantitativo o tendencia de una actividad o resultado de marketing.

**mezcla de marketing** Factores que controla el gerente de marketing —producto, precio, promoción y punto de venta— que sirven para resolver un problema de marketing.

**mezcla de productos** Número de líneas de productos ofrecidas por una compañía.

**mezcla detallista** Actividades relacionadas con administrar la tienda y sus mercancías, las cuales incluyen fijación de los precios de venta al menudeo, ubicación de la tienda, comunicación de la venta al menudeo y la mercancía

**mezcla promocional** Combinación de uno o más de los elementos de comunicación para: 1) informar a los clientes posibles de los beneficios del producto, 2) convencerlos para probarlo, y 3) después recordarles los beneficios que disfrutaron al usar el producto.

**microfinanzas** Práctica de ofrecer préstamos pequeños sin garantía colateral a personas que de otra manera no tendrían acceso al capital necesario para fundar empresas pequeñas u otras actividades que generan ingresos.

**minería de datos** Extracción de información predictiva oculta en grandes bases de datos para hallar enlaces estadísticos entre los patrones de compra del consumidor y las acciones de marketing.

**minoristas multicanal** Combinación de formatos de tienda tradicionales y formatos sin tienda que emplean e integran como venta al menudeo por catálogo, televisión y en línea.

**misión** Declaración de la función de una organización en una sociedad, la cual suele identificar a sus clientes, mercados, productos, y tecnologías. Se emplea indistintamente con *visión*.

**modelo de negocio** Estrategias que desarrolla una organización para proporcionar valor a los clientes que atiende.

**modificación del mercado** Estrategia en que una compañía trata de encontrar nuevos clientes, aumentar el uso de un producto entre clientes existentes o crear nuevas situaciones de uso.

**modificación del producto** Modificación de una característica de un producto, como su calidad, desempeño o aspecto, para tratar de aumentar y extender las ventas del producto.

**motivación** La fuerza energética que lleva a comportamientos que satisfacen una necesidad.

**muestreo** Elección de elementos representativos de una población.

**muestreo no probabilístico** Uso de juicios arbitrarios para seleccionar la muestra, de modo que se desconoce o no existe la posibilidad de seleccionar un elemento particular.

**muestreo probabilístico** Uso de reglas precisas para seleccionar la muestra, de modo que cada elemento de la población tenga una oportunidad conocida específica de ser seleccionado.

**negocio** La categoría o sector del mercado definida, amplia y relacionada de lo que ofrece una organización.

**nivel corporativo** Nivel en que la administración superior dirige la estrategia general para toda la organización.

**nivel de servicio** El grado de servicio proporcionado al cliente por minoristas de autoservicio, de servicio limitado o completo.

**nivel de unidad estratégica de negocios** Nivel en una organización donde los administradores establecen una dirección estratégica es-

pecífica para sus negocios, con el fin de aprovechar las oportunidades para crear valor.

**nivel funcional** Nivel en que los grupos de especialistas realmente crean valor para una organización.

**nombre comercial** Nombre comercial, legal, bajo el que una compañía hace negocios.

**nombre de marca** Cualquier palabra, elemento (diseño, forma, sonido o color), o combinación de estos, empleada para distinguir bienes o servicios.

**objetivos** Niveles definidos de desempeño que deben alcanzarse, a menudo en un tiempo específico. También se llaman *metas*.

**objetivos de precio** Especificación de la función del precio en los planes de marketing y estratégicos de la organización.

**Organización Mundial de Comercio** Institución permanente que establece reglas que rigen el comercio entre sus miembros mediante un panel de expertos que deciden sobre disputas comerciales entre los integrantes y toman decisiones que los miembros deben respetar.

**orientación al mercado** Concentración de los esfuerzos de una organización en: 1) información recolectada de manera continua y relacionada con las necesidades de los clientes; 2) intercambio de esta información entre los departamentos; 3) uso de la información para crear valor para el cliente.

**participación** Importancia personal, social y económica que tiene la compra para el consumidor.

**participación en el mercado** Relación entre los ingresos por ventas de la empresa y los ingresos totales por ventas de todas las empresas de la industria, incluyendo la propia empresa.

**pedidos directos** Resultado de una oferta de marketing directa que contiene toda la información necesaria para que un posible comprador tome una decisión de comprar y completar la transacción.

**percepción** Proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta información para crear una imagen significativa del mundo.

**percepción subliminal** Ver o escuchar mensajes sin estar consciente de ellos.

**permuta** Intercambio en lugar de dinero para realizar ventas internacionales.

**personal administrativo (staff)** Personas que tienen la autoridad y la responsabilidad para asesorar a quienes ocupan puestos en línea, pero no pueden darles órdenes directas.

**personalidad** Comportamientos o respuestas recurrentes de una persona a situaciones repetitivas.

**personalidad de marca** Conjunto de características humanas asociadas con un nombre de marca.

**personalización** Práctica creciente de personalizar no sólo un producto o servicio, sino de hacerlo también con el marketing, y la interacción general de compra con cada cliente. // Práctica iniciada por el consumidor para generar contenido en el sitio web de un comerciante que está hecho a la medida de las necesidades y preferencias específicas de un individuo.

**plan de marketing** Mapa general para las actividades de marketing de una organización por un periodo futuro específico, como uno o cinco años.

**plan de ventas** Declaración que describe lo que se logrará, además del lugar y la manera en que los vendedores desplegarán su esfuerzo de ventas.

**política de precios flexibles** Fijación de precios diferentes para productos y servicios que dependen de compradores y situaciones de compra individuales. También se denomina *precios dinámicos*.

**política de precio** Establecimiento de un precio para todos los compradores de un producto o servicio. También se le denomina *precio fijo*.

**políticas de administración de las cuentas** Políticas que especifican con quién debe ponerse en contacto el personal de ventas, en cuáles tipos de actividades de venta y servicio al cliente deben participar y cómo deben realizarse estas actividades

**porcentaje del presupuesto de ventas** Asignación de fondos para publicidad como un porcentaje de ventas pasadas o previstas, ya sea en dinero o en unidades vendidas.

**posicionamiento del producto** Lugar que ocupan los atributos importantes de una oferta en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

**posiciones de asesoría** Personas que tienen la autoridad y responsabilidad para asesorar al personal en posiciones de línea, pero no pueden darles órdenes directas.

**posiciones de línea** Personas con posiciones en línea, como los directores de marketing, tienen la autoridad y la responsabilidad de dar órdenes a las personas bajo su mando, como los gerentes de producto.

**potencial de la industria** Ventas máximas totales de un producto hechas por todas las empresas de un segmento durante un periodo específico bajo esfuerzos de marketing de las empresas y condiciones ambientales específicas (también denominado *potencial de mercado*).

**potencial de mercado** Ventas máximas totales de un producto hechas por todas las empresas de un segmento durante un periodo específico bajo esfuerzos de marketing de las empresas y condiciones ambientales específicas (también denominado *potencial de la industria*).

**precio** El dinero u otras consideraciones (incluidos otros bienes y servicios) intercambiados por la propiedad o el uso de un bien o servicio.

**precio acostumbrado** Método de fijación de precios, basado en la tradición, un canal estandarizado de distribución u otros factores competitivos.

**precio gancho** Venta deliberada de un producto por debajo de su precio acostumbrado, no para aumentar las ventas, sino para llamar la atención del cliente en espera de que también adquiera otros productos.

**precio de administración de rendimiento de la producción** Cobro de diferentes precios para maximizar las ganancias para una cantidad establecida de capacidad en cualquier momento.

**precio de artículo entregado uniforme** Precios que el vendedor cotiza incluye todos los gastos de transporte.

**precios de artículos de reclamo** Venta deliberada de un producto por debajo de su precio acostumbrado, no para aumentar las ventas, sino para atraer la atención de los consumidores con la esperanza de que también compren otros productos.

**precio de curva de experiencia** Método de fijación de precios que se basa en el efecto de aprendizaje, es decir, el costo unitario de muchos bienes y servicios disminuye en 10 a 30% cada vez que la experiencia de una compañía en la producción y la venta de estos se duplica.

**precio de depredador** consiste en la práctica de cobrar un precio muy bajo por un producto con la intención de sacar del negocio a los competidores.

**precio de penetración** Establecer un precio bajo inicial de un producto para atraer sin demora al mercado masivo, totalmente opuesta a la de precio de descremado.

**precio de línea de productos** Fijación de precio de todos los productos de una línea de producto para cubrir el costo total y producir una ganancia para la línea completa, no necesariamente para cada artículo.

**precio de margen estándar** Adición de un porcentaje fijo al costo de todos los artículos en una clase de producto específica.

**precio de utilidad previsto** Establecimiento de un objetivo anual de un volumen de ganancias específico.

**precio de prestigio** consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o del estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.

**precio de punto base** consiste en seleccionar una o más ubicaciones geográficas (puntos base), desde las cuales se cobra al comprador el precio de lista de los productos más los gastos de flete.

**precio FOB en el punto de origen** Usualmente implican que el vendedor indica que el sitio donde se embarcan los bienes es su fábrica o almacén.

**precio fuera de horas pico** Cobro de precios diferentes durante diferentes momentos del día o diferentes días de la semana, para reflejar variaciones en la demanda del servicio.

**precio inflado** Fijación de un precio inicial más elevado del que los clientes que realmente desean el producto están dispuestos a pagar en la introducción de un producto nuevo o innovador.

**precio más costo** (markup) Práctica de sumar el costo unitario total de proporcionar un producto o servicio y agregar una cantidad específica al costo para llegar a un precio.

**precio objetivo** 1) cálculo del precio que los consumidores finales aceptarán pagar por un producto; 2) revisión de los márgenes aceptados por los minoristas y mayoristas para determinar cuál precio se cobrará a los mayoristas; y 3) ajuste de deliberado de la composición y las características de un producto para alcanzar el precio objetivo para los consumidores.

**precio de “descremado”** Establecimiento del precio inicial máximo que los consumidores que realmente desean el producto están dispuestos a pagar cuando se introduce un producto nuevo o innovador.

**precio de paquete** Venta de dos o más productos a un solo precio de “paquete”.

**precio de rendimiento sobre inversión previsto** Establecimiento de un precio para alcanzar un objetivo de rendimiento sobre inversión.

**precio de rendimiento sobre ventas previsto** Establecimiento de un precio para alcanzar un objetivo de rendimiento sobre ventas.

**precio par-impar** consistente en establecer precios que son unos cuantos dólares o centavos de dólar menores que un cierto número par.

**precios bajos todos los días** Son una práctica en la que los precios de lista del fabricante son más bajos.

**precios de costo más importe específico** Suma del costo unitario total de un bien o servicio y añadirle un monto específico al precio.

**precios por arriba del mercado, de mercado, o por debajo del mercado** Fijación de un precio de mercado a un producto o a una clase de productos con base en un sentimiento subjetivo del precio de la competencia o del precio de mercado como punto de referencia.

**presentación de producto** Producto específico que tiene una marca, tamaño o precio únicos.

**presentación de satisfacción de necesidades** Formato de ventas que pone énfasis en que el vendedor sondee y escuche para identificar necesidades e intereses de los posibles clientes.

**presentación de ventas por fórmula** Formato de presentación en el que la información se entrega de manera exacta, completa y paso a paso para informar al prospecto.

**presentación estímulo-respuesta** Formato de venta que supone que el prospecto comprará si el vendedor lo expone al número apropiado de estímulos.

**presupuesto de paridad competitiva** Asignación de fondos para promoción por medio de igualar el nivel absoluto de gasto o la pro-

porción por punto de participación del mercado de un competidor. También se llama *igualar a los competidores o participación del mercado*.

**presupuesto por objetivos y tareas** Asignación de fondos para promoción en donde la compañía: 1) determina sus objetivos de promoción, 2) delinea las tareas para alcanzar esos objetivos, y 3) establece el costo promocional de realizar estas tareas.

**presupuesto del tipo “todo lo que pueda pagar”** Asignación de fondos para promoción sólo después de que se han cubierto todos los elementos del presupuesto.

**proceso de decisión de compra** Cinco etapas que recorre un comprador al decidir cuáles productos y servicios comprará: 1) reconocimiento del problema; 2) búsqueda de información; 3) evaluación de alternativas; 4) decisión de compra; y 5) comportamiento poscompra.

**proceso de un producto nuevo** Etapas que recorre una empresa para identificar oportunidades de negocios y convertirlas en un bien o servicio que es posible vender.

**proceso de venta personal** Actividades de ventas que ocurren antes y después de la propia venta, integradas por seis etapas: 1) selección de prospectos, 2) acercamiento previo, 3) acercamiento, 4) presentación, 5) cierre y 6) seguimiento.

**proceso de marketing estratégico** Método mediante el cual una organización asigna recursos de su mezcla de marketing para alcanzar sus mercados objetivo.

**producto** Bien, servicio o idea integrado por un paquete de atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores y se recibe a cambio de dinero, o alguna otra unidad de valor.

**producto interno bruto** Valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un año.

**productos de conveniencia** Artículos que el consumidor compra con frecuencia, de forma conveniente y con un mínimo esfuerzo de compra.

**productos de negocio** Productos que compran las organizaciones que ayudan la provisión de otros productos para la reventa. También se les llama *productos B2B* o *productos industriales*.

**profundidad de la línea de productos** Gran variedad de cada artículo que la tienda vende.

**programa de marketing** Plan que integra la mezcla de marketing para proporcionar un bien, un servicio o una idea a los posibles compradores.

**promoción de ventas** Incentivo a corto plazo ofrecido para despertar el interés en la compra de un bien o servicio.

**promoción orientada al consumidor** Recursos de ventas que sirven para apoyar la publicidad y la venta personal de una compañía dirigidas a los consumidores finales. También se llama *promociones para el consumidor*.

**promociones de ventas orientadas al comercio** Herramientas de ventas empleadas para apoyar la publicidad de una compañía y los esfuerzos de ventas personales dirigidos a mayoristas, distribuidores o minoristas. También se llama *promociones comerciales*.

**pronóstico de caballo perdido** Realización de un pronóstico utilizando el último valor conocido y modificándolo de acuerdo con factores positivos o negativos que se esperan en el futuro.

**pronóstico de ventas** Ventas totales máximas de un producto que una empresa espera alcanzar durante un periodo específico bajo condiciones ambientales específicas y sus propios esfuerzos de marketing (también se le denomina *pronóstico de la compañía*).

**pronóstico de la compañía** Ventas totales de un producto que una empresa espera vender durante un periodo especificado bajo condiciones ambientales precisas con su propio esfuerzo de marketing. También se llama *pronóstico de ventas*.

**pronóstico de la encuesta de la fuerza de ventas** Cálculo de las ventas para un periodo venidero que se solicita a los vendedores de la empresa.

**pronóstico directo** Estimación del valor que se pronostica sin ningún paso intermedio.

**propaganda** Presentación no personal, pagada indirectamente, de una organización, un bien o un servicio.

**proposición de valor al cliente** Grupo de beneficios que una organización promete a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

**proteccionismo** Práctica de blindar uno o más sectores de la economía de un país ante la competencia extranjera mediante el uso de aranceles o cuotas.

**protocolo** Declaración que, antes de que empiece el desarrollo del producto, identifica: 1) un mercado objetivo definido; 2) las necesidades, los deseos y las preferencias específicos de los clientes; 3) lo que será y hará el producto.

**proveedores de logística independientes** Empresas que realizan la mayor parte o toda las funciones de logística que productores, proveedores y distribuidores normalmente harían por sí mismos.

**prueba de mercado** Etapa del proceso de un producto nuevo que implica exponer productos reales a posibles consumidores, bajo condiciones de compra realistas para ver si los comprarían.

**pruebas posteriores** Pruebas aplicadas después de que se ha mostrado un anuncio a una audiencia objetivo para determinar si ha logrado su propósito.

**pruebas previas** Pruebas conducidas antes de que un anuncio se coloque para determinar si comunica el mensaje que se desea o para seleccionar entre versiones opcionales de un anuncio.

**publicidad** Forma cualquiera de comunicación no personal acerca de una organización, un bien, un servicio o una idea pagada por un patrocinador.

**publicidad cooperativa** Programas de publicidad mediante los cuales un fabricante paga un porcentaje de los gastos de publicidad local del minorista por anunciar los productos del fabricante.

**publicidad verbal** Personas que influyen en los demás durante sus conversaciones personales.

**punto de equilibrio** Cantidad en que son iguales los ingresos totales y el costo total.

**puntos brutos de rating** Número de referencia para publicistas, que se crea al multiplicar el alcance (expresado como un porcentaje del mercado total) por la frecuencia.

**puntos de diferencia** Características de un producto que lo hacen superior a los sustitutos de la competencia.

**puntos de participación** Análisis que emplea puntos porcentuales de la participación en el mercado, como la base común de comparación para asignar recursos de marketing de manera eficaz.

**rating (TV o radio)** Porcentaje de hogares de un mercado que sintonizan un programa determinado de televisión o una estación de radio.

**rebajas promocionales** Pagos en efectivo o una cantidad extra de “bienes gratuitos” que se le otorga a los vendedores en el canal de marketing por emprender ciertas actividades de publicidad o de venta para promocionar un producto.

**receptores** Consumidores que leen, escuchan o ven el mensaje enviado por una fuente durante el proceso de comunicación.

**reciprocidad** Práctica de compra industrial en que dos organizaciones están de acuerdo en comprar los productos y servicios del otro.

**recolector de pedidos** Vendedor que realiza su labor en un sentido convencional e identifica posibles clientes, proporciona información, persuade a los clientes de que compren, cierra ventas y da seguimiento al uso que hacen los clientes de un producto o servicio.

**red interna** Red basada en internet utilizada dentro de una organización.

**redes externas** Tecnologías que emplean internet para permitir la comunicación entre una compañía y sus proveedores, distribuidores, y otros asociados.

**redes sociales** Medios en línea en donde los usuarios presentan comentarios, fotos y videos, con frecuencia acompañados de un proceso de retroalimentación para identificar temas “populares”.

**regla de los ocho segundos** Opinión de que los clientes abandonarán sus esfuerzos de entrar y navegar en un sitio web si el tiempo de descarga excede los ocho segundos.

**regla 80/20** Concepto que sugiere que 80% de las ventas de una empresa corresponde a 20% de sus clientes.

**regulación** Restricciones que las leyes estatales y federales imponen a los negocios en relación con la manera en que realizan sus actividades.

**relaciones públicas** Forma de administración de comunicaciones que busca influir en los sentimientos, las opiniones o las creencias de los clientes, los posibles clientes, los accionistas, los proveedores, los empleados y otros públicos acerca de una compañía y sus productos o servicios.

**reposicionamiento del producto** Cambio del lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor en relación con productos de la competencia.

**responsabilidad social** Idea de que las organizaciones son parte de una sociedad más grande y que son responsables ante esa sociedad por sus acciones.

**respuesta** Ciclo de retroalimentación, el impacto que tuvo el mensaje en el conocimiento, las actitudes o los comportamientos del receptor.

**respuesta eficiente al consumidor** Sistemas de administración de inventarios diseñados para reducir el tiempo de reabastecimiento del minorista, lo cual a su vez reduce la inversión en inventario del minorista, mejora los niveles de servicio al cliente, y reduce los gastos logísticos. También se llama *respuesta rápida*.

**respuesta rápida** Sistema de administración de inventario diseñado para reducir el tiempo de abastecimiento del minorista, lo que disminuye su inversión en inventario, mejora los niveles de servicio al cliente y reduce el gasto de logística.

**restricciones** Limitaciones impuestas a posibles soluciones para un problema en una decisión.

**restricciones de fijación de precio** Factores que limitan la libertad de una empresa para establecer precios.

**retroalimentación** Modo en que el emisor interpreta la respuesta, lo cual indica si el mensaje fue decodificado y comprendido como se pretendía durante el proceso de comunicación.

**riesgo percibido** Ansiedad que siente el consumidor porque no prevé los resultados de una compra. pero cree que puede tener consecuencias negativas.

**ROI (ingresos sobre la inversión)** Aplicación de tecnologías de medición modernas para comprender, cuantificar, y optimizar el gasto en marketing.

**rueda de los detallistas** Concepto que describe la manera en que los nuevos puntos de venta al menudeo entran en el mercado.

**ruido** Factores extraños que llegan a impedir una comunicación efectiva al distorsionar un mensaje o la retroalimentación recibida durante el proceso de comunicación.

**segmentación del mercado** Inclusión de posibles compradores en grupos, o segmentos, que: 1) tienen necesidades comunes, y 2) responderán de manera similar a una acción de marketing.

**segmentación por comportamiento** Uso de la información proporcionada por *cookies* para dirigir publicidad en línea desde los comercializadores a aquellos compradores en línea cuyos perfiles de comportamiento sugieren que podrían estar interesados en dicha publicidad.

**segmentos de mercado** Grupos relativamente homogéneos de clientes posibles obtenidos del proceso de segmentación del mercado.

**selección y evaluación** Tercera etapa del proceso de un producto nuevo, que incluye evaluaciones internas y externas de ideas de nuevos productos, para eliminar las que no justifican un esfuerzo adicional.

**semiótica** Campo de estudio que examina la correspondencia entre los símbolos y su función en la asignación de significados por parte de las personas.

**servicio al cliente** Capacidad de administración logística para satisfacer a los usuarios en cuanto a tiempo, seriedad, comunicación y conveniencia.

**servicios** Actividades o beneficios intangibles que una organización proporciona a los consumidores, a cambio de dinero o algo más de valor.

**siete P del marketing de servicios** Mezcla de marketing ampliada del marketing de servicios que incluyen las cuatro P (producto, precio, promoción y plaza, así como personas, presentación y proceso.

**símbolos culturales** Elementos que representan ideas o conceptos.

**sinergia** Aumento en el valor para el cliente que se logra mediante el desarrollo más eficiente de funciones organizacionales.

**Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (NAICS)** Definiciones comunes, proporcionadas de la industria para Canadá, México y Estados Unidos, que facilitan la medición de la actividad económica en los tres países integrantes del TLCAN.

**sistemas de marketing vertical** Canales de marketing administrados personalmente y dirigidos centralmente, diseñados para lograr economías de canal y máximo impacto de marketing.

**socialización como consumidor** Proceso mediante el cual las personas adquieren las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarios para funcionar como consumidores.

**sociedad de canal** Acuerdos y procedimientos entre integrantes de un canal para ordenar y distribuir físicamente el producto de un productor, a través del canal, al consumidor final.

**sociedad de suministro o de abasto** Relación que existe cuando un comprador y su proveedor adoptan objetivos, políticas y procedimientos mutuamente benéficos con el fin de reducir el costo, aumentar el valor de productos y servicios entregados al cliente final.

**subasta inversa** Subasta en línea, en un mercado electrónico, en la cual un comprador comunica la necesidad de un producto o servicio y se invita a posibles proveedores a que hagan cotizaciones que compiten entre sí.

**subasta convencional** Vendedor que pone a la venta un artículo e invita a los posibles compradores a hacer ofertas que compitan con las de los demás.

**subcultura** Subgrupos dentro de la cultura más amplia, o nacional, con valores, ideas y actitudes únicos.

**tablero de control de marketing** Contenido de una sola pantalla de computadora con información esencial relacionada con el logro de un objetivo de marketing.

**tablero de elección** Sistema interactivo de internet que permite a clientes individuales diseñar sus propios productos y servicios por medio de responder algunas preguntas y elegir de un menú de opciones de atributos (o componentes), precios, y entrega del producto o servicio.



**tácticas de marketing** Decisión operacional detallada día a día esencial para el éxito general de las estrategias de marketing.

**tasa de cambio de una moneda** Precio de la moneda de un país expresado en relación con la moneda de otro país.

**tasa de uso** Cantidad consumida o visitas a la tienda durante un periodo específico. También se denomina *marketing de frecuencia*.

**tecnología** Invenciones o innovaciones a partir de la ciencia aplicada o la investigación en ingeniería.

**tecnología de la información** Incorporación de redes de computadoras funcionales que recopilan, guardan, y procesan datos.

**telemarketing** Uso del teléfono para interactuar con los consumidores y venderles de manera directa.

**tiempo de preparación** Retraso desde que se pide un artículo hasta que se recibe y está listo para uso o venta. También se le denomina *tiempo de ciclo de pedido* o *tiempo de reabastecimiento*.

**tomador de pedidos** Procesamiento de pedidos o repeticiones de pedidos rutinarias de productos que ya vendió la compañía.

**traducción inversa** Retraducción de una palabra o frase al idioma original por un intérprete diferente para detectar errores.

**triple cuenta de resultados** (balance financiero, ambiental y social) Reconocimiento de la necesidad de que las organizaciones mejoren al mismo tiempo el estado de las personas, del planeta y de las utilidades si quieren lograr un crecimiento sustentable y de largo plazo.

**trueque** Práctica de intercambiar bienes y servicios por otros bienes y servicios en lugar de dinero.

**Twitter** Sitio web que permite a los usuarios enviar y recibir “tweets”, es decir, mensajes de hasta 140 caracteres.

**ubicación cercana** Conjunto de tiendas que sirven a las personas que viven a una distancia de 5 a 10 minutos de manejo.

**unidad de negocios** Subsidiaria, división, o unidad de una organización que vende un conjunto de ofertas relacionadas a un grupo de clientes claramente definido.

**utilidad** Beneficios o el valor para el cliente recibido por los usuarios del producto.

**utilidades** Recompensa que recibe un negocio por el riesgo que toma al ofrecer un producto para la venta; el dinero que queda después de que los gastos totales de una empresa se restan de sus ingresos totales.

**utilitarismo** Filosofía moral personal que se concentra en el “bien más grande para la mayor cantidad de personas” al evaluar los costos y beneficios de las consecuencias del comportamiento ético.

**valor** Relación entre los beneficios percibidos y el precio (Valor = Beneficios percibidos/Precio).

**valor de marca** Valor agregado que un determinado nombre de marca da a un producto, más allá de los beneficios funcionales proporcionados.

**valor para el cliente** Combinación única de beneficios recibidos por los compradores objetivo; incluye calidad, precio, conveniencia, entrega a tiempo y servicio antes y después de la compra.

**valores** Modos de conducta o estados de existencia que son perdurables y personal o socialmente preferidos o estados de existencia que tienden a persistir con el tiempo.

**valores fundamentales** Principios fundamentales, apasionados y duraderos de una organización que guían su conducta durante el tiempo.

**venta adaptable** Presentación de ventas para satisfacer una necesidad, que requiere el ajuste de la presentación para adaptarse a una situación de venta, como saber cuándo ofrecer soluciones y cuándo pedir más información.

**venta al detalle** Todas las actividades relacionadas con la venta, renta y entrega de bienes y servicios al consumidor final para uso personal o familiar.

**ventas detallistas canales múltiples** Minoristas que usan e integran una combinación de formatos de tienda tradicional y formatos sin tienda como catálogos, televisión, compras desde el hogar y menúdeo en línea.

**ventaja competitiva** Fortaleza única en relación con los competidores, a menudo basado en la calidad, el tiempo, el costo o la innovación.

**venta consultiva** Formato de presentación para satisfacer necesidades que se concentra en la definición del problema, donde el vendedor sirve como un experto en reconocimiento y solución de problemas.

**venta de relación** Práctica de construir lazos con los clientes basados en la atención de un vendedor y el compromiso con las necesidades del cliente con el paso del tiempo.

**venta en equipo** Uso de un equipo completo de profesionales para vender y dar servicio a los clientes importantes.

**venta en sociedad** Práctica mediante la cual compradores y vendedores combinan su experiencia y sus recursos para crear soluciones personalizadas; se comprometen con la planificación conjunta; y comparten información de clientes, la competencia y la compañía para beneficio mutuo, y en última instancia del cliente. A veces se le llama venta de empresa.

**venta personal** Flujo de comunicación de dos vías entre un comprador y un vendedor, a menudo en un encuentro personal, diseñado para influir en la decisión de compra de una persona o un grupo.

**YouTube** Sitio web para compartir videos que los usuarios pueden subir, distribuir, ver y comentar.

# RESPUESTAS A REPASO DE CONCEPTOS

## CAPÍTULO 1

### 1. ¿Qué es el marketing?

Respuesta: es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a los grupos de interés de esta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general.

### 2. El marketing se enfoca en \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ las necesidades de los consumidores.

Respuesta: descubrir, satisfacer.

### 3. ¿Cuáles son los cuatro factores necesarios para que ocurra el marketing?

Respuesta: 1) dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas; 2) el deseo y la capacidad de ambas partes para satisfacerlas; 3) una forma de comunicación entre esas partes, y 4) algo que intercambien.

### 4. Una organización no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores, así que debe centrarse en uno o más subgrupos, que son sus \_\_\_\_\_.

Respuesta: mercados meta u objetivo.

### 5. ¿Cuáles son los cuatro elementos de la mezcla de marketing que conforman el programa de marketing de una organización?

Respuesta: producto, precio, promoción y punto de venta.

### 6. ¿Cuáles son las fuerzas ambientales?

Respuesta: aquellas que el departamento de marketing de una organización no puede controlar. Algunas fuerzas son sociales, económicas, tecnológicas, competitivas y reguladoras.

### 7. ¿Cuáles son las dos características clave del concepto de marketing?

Respuesta: 1) satisfacer las necesidades de los clientes, y 2) alcanzar las metas de la organización.

### 8. ¿Cuál es la diferencia entre consumidores finales y compradores organizacionales?

Respuesta: los consumidores finales son las personas que usan los productos y servicios que compran para el hogar. Los compradores organizacionales son aquellos fabricantes, mayoristas, minoristas y organismos gubernamentales que compran productos y servicios para su propio uso o para la reventa.

## CAPÍTULO 2

### 1. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa comercial y una organización no lucrativa?

Respuesta: una *empresa comercial* es una organización de propiedad privada que atiende a sus clientes, con el fin de obtener utilidades que le permitan sobrevivir. Una *organización no lucrativa* es una entidad no gubernamental que atiende a sus clientes, sin tener la utilidad como objetivo organizacional. En lugar de eso sus metas podrían ser la eficiencia operacional o la satisfacción de los clientes.

### 2. Mencione ejemplos del nivel funcional en una organización.

Respuesta: el nivel funcional en una organización es en el que los grupos de especialistas crean *realmente* valor para la organización. El término *departamento* generalmente se refiere a esas funciones especializadas, como los departamentos de marketing o de finanzas. En el nivel funcional la dirección estratégica de la organización se vuelve más específica y enfocada.

### 3. ¿Cuál es el significado de la misión de una organización?

Respuesta: es una declaración de la función de la empresa en la sociedad, que por lo regular identifica a sus clientes, mercados, productos y tecnologías. La *declaración de misión*, que con frecuencia se usa en la actualidad, de manera intercambiable con *visión*, debe ser, clara, concisa, significativa, inspiradora y perdurable.

### 4. ¿Cuál es la diferencia entre el “negocio de una organización” y sus “metas”?

Respuesta: el negocio de una organización es la categoría o el sector de mercado claro, amplio, subyacente de la oferta de una organización.

Las metas (u objetivos) son declaraciones del logro de una tarea que debe alcanzarse, a menudo en una fecha específica. Las metas convierten la misión y el negocio de la organización en objetivos de desempeño a corto y largo plazos.

### 5. ¿Cuál es la diferencia entre un tablero de control de marketing y una métrica de marketing?

Respuesta: un tablero de control de marketing es la representación visual, en una sola pantalla de computadora, de la información esencial, relacionada con alcanzar un objetivo de marketing. Cada variable de un tablero control de marketing es una métrica de marketing, la cual es una medida del valor cuantitativo o la tendencia de un resultado, o una actividad de marketing.

### 6. ¿Qué es un análisis de cartera de negocios?

Respuesta: es una técnica que usan los gerentes para cuantificar las medidas de rendimiento y los objetivos de crecimiento para analizar las unidades de negocio estratégicas (SBU, por sus siglas en inglés) de sus clientes como si se tratara de un conjunto de inversiones separadas. El propósito del análisis es determinar el atractivo de cada SBU u oferta y luego determinar la cantidad de efectivo, en caso de ser necesario, que cada una debe recibir.

### 7. Explique las cuatro estrategias de mercado-producto del análisis de diversificación.

Respuesta: 1) *penetración de mercado*, que es una estrategia de marketing para aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales. No hay cambio en la línea básica del producto ni en los mercados a los que atiende. El aumento de las ventas se genera por vender más (mediante una mejor promoción o distribución), o vender la misma cantidad a un precio mayor a los clientes actuales. 2) *Desarrollo de mercado*, que es una estrategia de marketing para vender productos actuales en nuevos mercados. 3) *Desarrollo de producto*, que es una estrategia de marketing que consiste en vender nuevos productos en mercados actuales. 4) *Diversificación*, que es una estrategia de marketing de alto riesgo en la que se desarrollan productos nuevos que se venden en mercados nuevos.

### 8. ¿Cuáles son los tres pasos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing?

Respuesta: 1) análisis situacional (SWOT), que incluye tomar acciones desde donde ha estado recientemente la empresa o el producto, dónde está ahora y hacia dónde se dirige en términos de los planes de la organización y los factores y las tendencias externos que la afectan. Las siglas SWOT describen la evaluación que la organización hace de sus fortalezas (*Strengths*) y debilidades (*Weaknesses*) internas, así como a sus oportunidades (*Opportunities*) y amenazas (*Threats*) externas. 2) Enfoque en el mercado-producto y establecimiento de metas, lo que determina qué productos ofrecerá la organización y a qué clientes. Esta decisión con frecuencia se basa en la segmentación de mercado de la empresa, es decir, dividir a los compradores potenciales en grupos o segmentos que *a)* tengan necesidades comunes, *b)* respondan de forma similar a las acciones de marketing. 3) Programa de marketing, en el cual una organización desarrolla los elementos de la mezcla de marketing y el presupuesto para cada oferta.

### 9. ¿Qué son los puntos de diferencia y en qué radica su importancia?

Respuesta: son las características de un producto que lo hacen superior a los sustitutos, capaz de competir. Son el factor singular más importante para el éxito o el fracaso de un nuevo producto.

### 10. ¿En qué consiste la fase de implementación del proceso de marketing estratégico?

Respuesta: en llevar a cabo el plan de marketing que surge a partir de la fase de planificación, y consta de cuatro elementos fundamentales: 1) obtención de recursos; 2) diseño de la organización de marketing, administrar el producto, realizar la investigación de marketing, así como las ventas y las actividades de promoción y publicidad; 3) desarrollo de tiempos para identificar las tareas que deben hacerse, el tiempo asignado a cada una, las personas responsables de cada tarea y las

fechas límite para el logro de cada tarea, y 4) ejecución de las estrategias de marketing, que son los medios por los que se logran los objetivos de marketing y sus tácticas asociadas, que son las decisiones operativas cotidianas que son esenciales para el éxito general de las estrategias de marketing de una empresa.

**11. ¿De qué manera las metas de un programa de marketing, establecidas en la fase de planificación, se relacionan con la fase de evaluación del proceso de marketing estratégico?**

Respuesta: los objetivos de la fase de planificación se utilizan como parámetros de comparación respecto de los resultados actuales de desempeño en la fase de evaluación.

## CAPÍTULO 3

**1. Describa tres grupos generacionales.**

Respuesta: 1) Los *baby boomers* —nacidas entre 1946 y 1964—. Su participación en la fuerza laboral los convirtió en la generación más pudiente de la historia de Estados Unidos, y produjeron aproximadamente 50% del gasto del consumidor. 2) La generación X constituye 5% de la población de Estados Unidos que nació entre 1965 y 1976. Estos estadounidenses también conocidos como *baby bust* o antibebe (debido a las bajas tasas de natalidad) son una generación de consumidores independientes que apoyan la diversidad racial y étnica, tienen un nivel de estudios más alto que el de las generaciones anteriores. No tienden a extravagancias y es probable que busquen un estilo de vida que sea una mezcla de cautela, pragmatismo y tradicionalismo, a diferencia de los *baby boomers*. 3) La generación Y está conformada por los 72 millones de estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994. En este lapso hubo una alta tasa de natalidad como resultado de que los *baby boomers* empezaron a tener hijos, por lo que se le conoce como el periodo *echo-boom* (eco del *baby boom*) o *baby boomlet* (explosión de bebés). La generación Y influye en la música, los deportes, las computadoras, los juegos de video y en todas las formas de comunicación y redes. Sus miembros se interesan por las experiencias únicas, memorables y personales y buscan el equilibrio en su vida personal y laboral. Son de voluntad fuerte, apasionados por el medio ambiente y optimistas. También es un grupo que se siente atraído por el trabajo donde sean líderes.

**2. ¿Por qué muchas empresas están estableciendo programas de marketing multiculturales?**

Respuesta: porque ahora deben vender sus productos a una base de clientes con muchas identidades raciales y étnicas para lo cual es esencial una investigación de marketing detallada que permita comprender con claridad cada cultura. Las razones para el desarrollo de estos programas son 1) el cambio rápido de la diversidad racial y étnica de Estados Unidos debido a los aumentos en las poblaciones afroamericanas, asiáticas e hispanas que aumentan su impacto económico; 2) comprender de manera precisa la cultura de cada grupo es esencial para que los esfuerzos de marketing tengan éxito; 3) con base en un análisis de información demográfica de la población, se sabe que los grupos raciales y étnicos tienden a concentrarse en regiones geográficas específicas.

**3. ¿De qué manera se reflejan los valores importantes, como la sustentabilidad, en el mercado actual?**

Respuesta: muchos estadounidenses desean y practican la sustentabilidad para preservar el medio ambiente. De forma específica, estos consumidores compran automóviles híbridos y lámparas de bajo consumo. Los consumidores también prefieren marcas que tengan un fuerte vínculo con la acción social (como Ben & Jerry, ver capítulo 2). Las empresas responden a esta tendencia del consumidor con el uso de energía renovable para producir y reducir los empaques en sus productos.

**4. ¿Cuál es la diferencia entre los ingresos disponibles y los ingresos discrecionales de un consumidor?**

Respuesta: los ingresos disponibles es el dinero que queda después de pagar impuestos y que utiliza para adquirir alimentos, vivienda, ropa y transporte. El ingreso discrecional es el dinero que queda después de pagar impuestos y adquirir los artículos básicos.

**5. ¿Cómo afecta la tecnología en el valor para el cliente?**

Respuesta: 1) los consumidores miden el valor con base en otras dimensiones, como la calidad, el servicio y las relaciones, debido a

una baja en el costo del producto. 2) La tecnología proporciona valor mediante el desarrollo de nuevos productos. 3) La tecnología ha modificado la manera en que se producen los artículos existentes mediante el reciclado y el preciclado.

**6. En un entorno de competencia pura hay un \_\_\_\_\_ número de vendedores.**

Respuesta: gran.

**7. La ley \_\_\_\_\_ castigaba a los monopolios, mientras que la ley \_\_\_\_\_ era preventiva.**

Respuesta: *antimonopolio Sherman* (1890); *Clayton* (1914).

**8. Describa algunos de los cambios recientes en las leyes de marcas registradas.**

Respuesta: la *ley sobre corrección del derecho de marcas registradas* (1988) permite a las empresas asegurar los derechos sobre un nombre antes de su uso real declarando su intención de usarlo. En 2003, Estados Unidos aceptó participar en el Protocolo de Madrid que es un tratado que facilita la protección de las marcas registradas de Estados Unidos en todo el mundo. Además, el Tribunal de Justicia de Estados Unidos dictaminó hace poco que una empresa puede obtener marcas registradas para los colores asociados con sus productos. Por último, la *ley federal de dilución* (1995) sirve para evitar que alguien utilice una marca registrada en un producto no competidor (por ejemplo, los cepillos Cadillac”).

**9. ¿De qué manera el Better Business Bureau (BBB) estimula a las compañías para que acaten las normas de comercio dictadas por ella?**

Respuesta: el BBB usa la “persuasión moral” para que los miembros se apeguen a las normas de la alianza. Para que una empresa pueda emplear en su sitio web el logotipo de BBB Online debe ser miembro del capítulo local de la BBB, haber operado por lo menos durante un año, estar de acuerdo en apegarse a las normas de verdad en la publicidad de la BBB, y comprometerse a trabajar con ella para resolver disputas con los consumidores resultantes de bienes o servicios que se promuevan o anuncien en el sitio web de la empresa.

## CAPÍTULO 4

**1. ¿Qué es la ética?**

Respuesta: la ética comprende los principios y valores morales que gobiernan las acciones y decisiones de un individuo o grupo. Sirven como lineamientos para la manera de actuar con corrección y justicia cuando hay que enfrentar un dilema moral.

**2. ¿Cuáles son las cuatro razones posibles para el estado actual de la conducta ética en Estados Unidos?**

Respuesta: 1) una mayor presión sobre los hombres de negocios para tomar decisiones en una sociedad caracterizada por sistemas de valores diversos. 2) La tendencia cada vez mayor de que grupos con valores e intereses distintos juzguen públicamente las decisiones de negocios. 3) El aumento de las expectativas públicas del comportamiento ético en los negocios. 4) La posible disminución del comportamiento ético en los negocios.

**3. ¿Cuáles derechos están incluidos en la Declaración de derechos de los consumidores ?**

Respuesta: 1) a la seguridad, 2) a estar informados, 3) a elegir, 4) y a ser escuchados.

**4. ¿Qué tipo de actividades incluye el espionaje industrial?**

Respuesta: el allanamiento, el robo, el fraude, la tergiversación, la grabación de conversaciones telefónicas, la revisión de la basura de los competidores y las violaciones de acuerdos de empleo, ya sean por escrito o implícitos, con cláusulas de no competencia.

**5. ¿Qué significa el término “idealismo moral”?**

Respuesta: es la filosofía moral personal que considera como universales determinados derechos o deberes individuales, sin importar el resultado.

**6. ¿Qué significa responsabilidad social?**

Respuesta: Responsabilidad social significa que las organizaciones forman parte de una sociedad más grande y, por ende, responsables ante ella por sus acciones. Comprende tres conceptos: 1) responsabilidad de obtener ganancias, es decir, maximizar las utilidades para los propietarios o accionistas de la compañía; 2) responsabilidad hacia los grupos de interés, esto es, las obligaciones que tiene la organización

con los grupos que pueden afectar el logro de sus propósitos, y 3) responsabilidad social que se concentra en las obligaciones que tiene la organización con la preservación del ambiente ecológico y el público en general.

7. Se llama \_\_\_\_\_ a las actividades de marketing para producir, promover y recuperar productos seguros para el ambiente.

Respuesta: marketing verde.

8. ¿Qué es una auditoría social?

Respuesta: es una evaluación sistemática de los objetivos, las estrategias y los resultados de la empresa en términos de responsabilidad social.

## CAPÍTULO 5

1. ¿Cuál es la primera etapa del proceso de decisión de compra de los consumidores?

Respuesta: reconocimiento del problema.

2. Se llama \_\_\_\_\_ a las marcas que un consumidor estudia para su compra, de un conjunto de marcas de una clase de producto que él ya conoce.

Respuesta: conjunto de consideración.

3. ¿Qué término se usa para la ansiedad posterior a la compra?

Respuesta: disonancia cognoscitiva.

4. ¿El problema con la Snow Pup de Toro fue un ejemplo de \_\_\_\_\_ selectiva.

Respuesta: comprensión.

5. ¿Cuáles son los tres métodos de cambio de actitudes más usados?

Respuesta: 1) cambio de las creencias acerca del grado en que una marca tiene ciertos atributos; 2) cambio de la importancia percibida de los atributos, y 3) añadir nuevos atributos al producto.

6. ¿Qué significa el término *estilo de vida*?

Respuesta: es la manera de vivir que se identifica con la forma en que las personas utilizan su tiempo y recursos, lo que consideran importante en su entorno y lo que piensan de sí mismas y del mundo que les rodea.

7. ¿Cuáles son las dos formas principales de influencia personal?

Respuesta: liderazgo de opinión y la publicidad verbal ("de boca en boca").

8. ¿Qué grupos de referencia les interesan a los mercadólogos?

Respuesta: son tres grupos de referencia que tienen consecuencias evidentes en el marketing: de membresía, de aspiración y disociativos.

9. ¿Cuáles son los dos retos que deben superar los mercadólogos en el marketing dirigido a hispanos?

Respuesta: 1) la diversidad de nacionalidades entre su subcultura, y 2) la barrera del idioma que puede llevar a la mala interpretación o traducción errónea de mensajes comerciales.

## CAPÍTULO 6

1. ¿Cuáles son los tres mercados en los que se dividen los compradores organizacionales?

Respuesta: 1) industrial, 2) de revendedores, y 3) gubernamental.

2. ¿Cuál es la función del North American Industry Classification System?

Respuesta: el NAICS (por sus siglas en inglés; Sistema de Clasificación Industrial de Estados Unidos, en español) proporciona definiciones industriales comunes para Canadá, México y Estados Unidos, las cuales facilitan la medición de la actividad económica para estos tres mercados organizacionales.

3. ¿Qué departamento casi siempre está representado por una persona en los centros de compras?

Respuesta: el departamento de compras.

4. ¿Cuáles son los tres tipos de situaciones de compra o clases de compra?

Respuesta: recompra directa, nueva compra y recompra modificada.

5. ¿Qué es una decisión de fabricación-compra?

Respuesta: una evaluación de si conviene o no comprar componentes y partes a proveedores externos, o si los fabrica la empresa misma.

6. ¿Qué es una lista de postores?

Respuesta: son las empresas calificadas para proveer un artículo dado.

7. ¿Qué son los mercados electrónicos?

Respuesta: son comunidades comerciales en línea que agrupan a organizaciones de compradores y proveedores para intercambiar información, dinero, productos y servicios en tiempo real.

8. En general, ¿qué tipo de subasta en línea ejerce presión ascendente en los precios y cuál la ejerce en sentido descendente?

Respuesta: subasta convencional; subasta inversa.

## CAPÍTULO 7

1. ¿Qué es el efecto de retroalimentación comercial inverso?

Respuesta: el fenómeno es aquel en el que las importaciones de un país afectan a las exportaciones de otros y viceversa, con lo cual se vigoriza la actividad económica de todas las naciones involucradas.

2. ¿Qué variables influyen en las razones por las que las empresas y las industrias en un país triunfen a nivel global, en tanto otras se desploman o fracasan?

Respuestas: 1) *condiciones de factor*: la aptitud de un país para convertir sus recursos naturales, educación e infraestructura en una ventaja competitiva; 2) *condiciones de demanda*: incluyen el número y la sofisticación de los clientes nacionales respecto a un producto de la industria; 3) *industrias relacionadas y de abasto*: grupos de proveedores de clase internacional que aceleren la innovación, y 4) *estrategia, estructura y rivalidad de la empresa*: las condiciones que determinan la manera en que se organizan y administran los negocios de un país, junto con la intensidad de la competencia local.

3. ¿Qué es el proteccionismo?

Respuesta: la protección de uno o más sectores de la economía de un país contra la competencia del extranjero, mediante el uso de aranceles o cuotas.

4. ¿Para qué países se diseñó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte?

Respuesta: para Estados Unidos, Canadá y México.

5. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de marketing multinacional y una global?

Respuesta: las empresas multinacionales consideran que el mundo consta de mercados únicos. Como resultado, usan una estrategia de marketing multinacional porque tienen tantas variedades de productos, nombres de marca y programas de publicidad como países donde realizan negocios. Las empresas transnacionales consideran el mundo como un solo mercado. Como resultado, usan una estrategia de marketing global para estandarizar las actividades cuando existen similitudes culturales y se adaptan cuando las culturas difieren.

6. La semiótica implica el estudio de \_\_\_\_\_.

Respuesta: estudia la correspondencia entre los símbolos y su función en la asignación de significado para las personas.

7. Cuando una moneda extranjera vale más que el dólar estadounidenses, ¿los productos de ese país son más costosos o económicos para un consumidor extranjero?

Respuesta: más económicos.

8. ¿Qué modalidad de entrada aplicaría una empresa si no tiene experiencia previa en el mercado global?

Respuesta: exportación indirecta mediante intermediarios.

9. ¿Qué diferencia hay entre la licencia y una empresa conjunta?

Respuesta: en el otorgamiento de licencias, una empresa ofrece los derechos a la marca registrada, la patente o el secreto comercial u otros elementos valiosos de propiedad intelectual a cambio de regalías o cuotas. Las ventajas para la empresa que otorga la licencia son el menor riesgo y una entrada libre de capital en un país extranjero. Una empresa conjunta se forma cuando una compañía extranjera y una local invierten juntas para crear un negocio local. Ambas comparten la propiedad, el control y las utilidades de la nueva compañía.

10. Los productos se venden en el mercado global de tres maneras, ¿cuáles son?

Respuesta: 1) de la misma manera que en su mercado nacional (*extensión del producto*); 2) con algunas adaptaciones (*adaptación de producto*); y 3) como un producto nuevo (*invención de producto*).

11. ¿Qué es el dumping?

Respuesta: es cuando una empresa vende un producto en un país extranjero por debajo de su precio nacional o de su costo real.



## CAPÍTULO 8

### 1. ¿Qué es la investigación de marketing?

Respuesta: es el proceso de definir un problema y una oportunidad de marketing, de recopilar y analizar la información en forma sistemática y de recomendar acciones.

### 2. ¿Cuál es el enfoque de cinco pasos de investigación de marketing?

Respuesta: 1) definición del problema; 2) desarrollo del plan de investigación; 3) Recolección de información relevante al especificar; 4) desarrollo de los hallazgos, y 5) toma de acciones de marketing.

### 3. ¿Cuáles son las restricciones en el desarrollo de un plan de investigación?

Respuesta: son las limitaciones que se establecen a las posibles soluciones de un problema de marketing. Las restricciones frecuentes son el tiempo y el dinero.

### 4. ¿Cuál es la diferencia entre datos secundarios y primarios?

Respuesta: los datos secundarios son los hechos y las cifras que ya se registraron antes del proyecto actual, mientras que los datos primarios son hechos y cifras que acaban de recabarse para el proyecto.

### 5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los datos secundarios?

Respuesta: son dos las ventajas importantes de los datos secundarios 1) los enormes ahorros de tiempo si los datos ya se recopilaban y publicaron, o ya los posee la empresa, y 2) el costo bajo, como los informes de censo, que son gratuitos o económicos. Las desventajas son que los datos pueden no estar actualizados, no ser específicos o tener definiciones, categorías o grupos de edad que sean erróneos para el proyecto en marcha.

### 6. ¿Cuál es la diferencia entre datos tomados de una observación y de cuestionario?

Respuesta: los datos tomados de una observación son los hechos y las cifras que se obtienen al observar, ya sea en forma mecánica o personal, la manera en que las personas se comportan en realidad. Los datos del cuestionario son hechos y cifras que se obtienen al preguntar a las personas sobre sus actitudes, conocimiento, intenciones y comportamientos.

### 7. ¿Cuál encuesta proporciona la mayor flexibilidad para hacer un sondeo: el correo, el teléfono o la entrevista personal?

Respuesta: encuesta de entrevista personal.

### 8. ¿Cuál es la diferencia entre un panel y un experimento?

Respuesta: un panel es una muestra de consumidores o tiendas a partir de la cual los investigadores toman una serie de medidas. Un experimento implica la obtención de datos mediante la manipulación de factores en condiciones bastante controladas para demostrar causa y efecto, tal como cambiar una variable en una decisión de compra del consumidor (impulsores de marketing) y ver lo que sucede (incremento/disminución de las ventas en unidades o en dólares).

### 9. ¿Cuál es la diferencia entre la minería de datos y la investigación de marketing tradicional?

Respuesta: la minería de datos revela la información de pronóstico oculta en las grandes bases de datos a fin de detectar vínculos estadísticos sobre patrones de compra de los consumidores que sugieran acciones de marketing.

### 10. En la investigación de marketing de Tony's Pizza, ¿qué es un ejemplo de a) un hallazgo y b) una acción de marketing?

Respuesta: a) en la figura 8-6A se muestra un descubrimiento que ilustra las ventas anuales de 2008 a 2011; el hallazgo es que las ventas anuales son relativamente bajas, alcanzando solo los cinco millones de unidades en el periodo de cuatro años. b) En la figura 8-6D se muestra un descubrimiento (la caída en el consumo de pizzas) que lleva a la recomendación de desarrollar una campaña publicitaria dirigida a los niños de seis a 12 años.

### 11. ¿Cuáles son los tres tipos de técnicas para hacer un pronóstico de ventas?

Respuesta: 1) las opiniones de quien toma la decisión, 2) los sondeos a grupos informados, y 3) los métodos estadísticos.

### 12. ¿Cómo se hace un pronóstico del caballo perdido?

Respuesta: comience con el último valor conocido del artículo a pronosticar, enliste los factores que pudieran afectar el pronóstico, evalúe si tienen un impacto positivo o negativo y después haga el pronóstico final.

## CAPÍTULO 9

### 1. La segmentación de mercado consiste en agrupar a los clientes potenciales en segmentos que poseen dos características claras. ¿Cuáles son?

Respuesta: 1) tienen necesidades comunes y 2) responden de manera similar a la acción de marketing.

### 2. En términos de segmentos del mercado y productos, ¿cuáles son las tres estrategias de segmentación del mercado?

Respuesta: 1) un producto y múltiples segmentos de mercado, 2) múltiples productos y segmentos de mercado, y 3) "segmentos de uno", o adaptación masiva.

### 3. ¿Entre cuáles dos actividades de marketing el proceso de segmentar el mercado y fijarlo como objetivo es un puente?

Respuesta: identificar las necesidades del mercado y tomar acciones de marketing.

### 4. ¿Cuál es la diferencia entre las bases demográficas y de conducta de una segmentación del mercado?

Respuesta: la segmentación demográfica se basa en algún atributo físico (género, raza), medible (edad, ingreso) u otra clasificación (fecha de nacimiento, ocupación) de los clientes prospectivos, mientras que la segmentación por comportamiento se fundamenta en algunas acciones o actitudes observables por parte de los consumidores prospectos, tales como dónde compran, qué beneficios buscan, con qué frecuencia compran y por qué lo hacen.

### 5. ¿Qué factor se estima o mide para cada una de las celdas en una matriz mercado-producto?

Respuesta: cada celda de la matriz muestra el tamaño estimado del mercado de un producto vendido, específico para un segmento determinado del mercado.

### 6. ¿Cuántos criterios se utilizan para decidir cuáles segmentos se eligen como objetivo?

Respuesta: 1) tamaño de mercado, 2) crecimiento esperado, 3) posición competitiva, 4) costo de llegar al segmento, y 5) compatibilidad con los objetivos y recursos de la organización.

### 7. ¿Cuál es la diferencia entre las sinergias de marketing y las sinergias de productos en una matriz mercado-producto?

Respuesta: en la matriz mercado-producto, las sinergias de marketing se representan en cada fila. Cada una de estas representa una oportunidad para tener eficiencia en los esfuerzos de marketing para un segmento de mercado. Las sinergias de producto se representan en cada columna. Cada una de estas representa una oportunidad para la eficiencia en investigación y desarrollo (IyD) y producción.

### 8. ¿Cuál es la diferencia entre el posicionamiento y el reposicionamiento de un producto?

Respuesta: El posicionamiento de producto se refiere al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores. El reposicionamiento de producto supone modificar el lugar que ocupa una oferta en la mente de un consumidor en relación con los productos de la competencia.

### 9. ¿Por qué los mercadólogos usan mapas perceptuales en las decisiones de posicionamiento de un producto?

Respuesta: porque son una representación gráfica bidimensional de la ubicación de los productos o marcas en la mente de los consumidores. Los gerentes usan los mapas para ver cómo los consumidores perciben los productos o marcas competidoras, así como los de su empresa, para desarrollar acciones de marketing y mover su producto o marca a una posición ideal.

## CAPÍTULO 10

### 1. ¿Cuáles son los cuatro tipos principales de bienes de consumo?

Respuesta: de conveniencia, de compra de comparación, especializados y no buscados.

### 2. ¿Cuál es la diferencia entre una línea de productos y una mezcla de producto?

Respuesta: la línea de productos es un grupo de productos o servicios que están estrechamente relacionados porque satisfacen un tipo de necesidades, se usan juntos, se venden al mismo grupo de consumidores, se distribuyen en los mismos mercados o están dentro de

un mismo rango de precios. Una mezcla de productos es el número de líneas de productos que ofrece una organización.

**3. ¿Qué métrica de marketing debería usted utilizar en un tablero de control de marketing para descubrir qué estados cuentan con ventas débiles?**

Respuesta: El cambio en el porcentaje anual de las ventas es una métrica de marketing que puede medir la tasa de crecimiento anual en un periodo específico para cada estado de Estados Unidos.

**4. ¿Qué tipo de innovación sería un cepillo de dientes eléctrico mejorado?**

Respuesta: innovación dinámicamente continua; altera la rutina normal del consumidor, pero no requiere aprender algo totalmente nuevo.

**5. ¿Por qué un “punto de diferencia insignificante” puede llevar al fracaso a productos nuevos?**

Respuesta: el producto debe tener características que proporcionen beneficios únicos al usuario en comparación con los de sus competidores.

**6. ¿Qué paso se ha añadido en años recientes al proceso de un nuevo producto?**

Respuesta: el desarrollo de la estrategia de un producto nuevo, etapa que define el papel de dicho producto en términos de los objetivos de la empresa.

**7. ¿Cuáles son las principales fuentes de ideas de un producto nuevo?**

Respuesta: las sugerencias de clientes y proveedores, las sugerencias de los empleados, los descubrimientos de investigación y desarrollo, y los productos de la competencia.

**8. ¿Cuál es la diferencia entre los métodos de selección y evaluación internas y externas que usan las empresas en el proceso de un producto nuevo?**

Respuesta: En un método de selección y evaluación interno, los empleados de la empresa evalúan la viabilidad técnica de una idea propuesta para un producto nuevo, con el fin de determinar si satisface los objetivos definidos en la etapa de desarrollo de estrategia de un producto nuevo. Para servicios, se evalúa a los empleados para determinar que tengan el compromiso y las habilidades para satisfacer las expectativas de los consumidores y mantener su lealtad. En la proyección externa, la evaluación consiste de una prueba preliminar de la idea del producto nuevo (no del producto real) entre los consumidores.

**9. ¿De qué manera la etapa de desarrollo del proceso de nuevos productos abarca pruebas del producto dentro y fuera de la empresa?**

Respuesta: un producto nuevo es una idea sobre el papel convertida en un prototipo, es decir, un producto comprobable que se puede producir e incluye no solo su fabricación de manera eficiente sino también el desempeño de pruebas de laboratorio y de consumo para asegurar la satisfacción de las normas establecidas para él en el protocolo. Las *pruebas de concepto* son evaluaciones externas que consisten en una prueba preliminar de la idea de un nuevo producto (no del producto real) entre los consumidores. Estas pruebas suelen ser más útiles con las modificaciones menores de los productos existentes que con productos nuevos que no conocen los consumidores. Por lo general, estas pruebas se basan en descripciones escritas del producto, si bien pueden emplearse bocetos, maquetas o literatura promocional.

**10. ¿Qué es un mercado de prueba?**

Respuesta: puede ser una ciudad seleccionada que se considere demográficamente representativa de los mercados objetivo para el producto nuevo, debe contar con sistemas de televisión por cable que puedan transmitir anuncios publicitarios a los hogares y tener minoristas con escáneres en las cajas para medir los resultados de venta.

**11. ¿Qué es la comercialización de un producto nuevo?**

Respuesta: posicionar y lanzar la producción de nuevos productos a gran escala; es la etapa más costosa para la mayoría de los productos nuevos.

## CAPÍTULO 11

**1. La publicidad desempeña una función decisiva en la etapa del ciclo de vida del producto, y \_\_\_\_\_ ejerce una función importante en la madurez.**

Respuesta: de introducción; la diferenciación adicional del producto y la búsqueda de nuevos compradores.

**2. ¿En qué difieren los productos de alto y bajo aprendizaje?**

Respuesta: un *producto de alto aprendizaje* requiere educación significativa del consumidor y un periodo prolongado de introducción. Un *producto de bajo aprendizaje* necesita poco aprendizaje por parte del consumidor dado que los beneficios de la compra se entienden con facilidad, lo cual resulta en ventas inmediatas.

**3. ¿Cuáles son las cinco categorías de adoptadores de un producto?**  
Respuesta: con base en la difusión de la innovación son: 1) innovadores (2.5%), 2) adoptadores iniciales (13.5%), 3) mayoría inicial (34%), 4) mayoría tardía (34%), y 5) rezagados (16%).

**4. ¿Cómo contribuye el gerente de producto a administrar el ciclo de vida de un producto?**

Respuesta: un gerente de producto vela por un producto en todo su ciclo de vida transformándolo, modificando el mercado y reposicionando el producto.

**5. ¿Qué significa “crear nuevas situaciones de uso” en la administración del ciclo de vida de un producto?**

Respuesta: encontrar usos nuevos para un producto existente.

**6. Explique la diferencia entre aumento y disminución de la oferta en el reposicionamiento de un producto.**

Respuesta: el aumento de la oferta implica añadir valor al producto (o línea de productos) mediante características adicionales o materiales de mayor calidad. La disminución de la oferta supone reducir el número de características, calidad o precio, cuando las empresas están en un proceso de reducción de contenido aun cuando el tamaño del empaque no se modifique o se incremente el precio por paquete.

**7. ¿Cuáles son los cinco criterios mencionados con mayor frecuencia al seleccionar un buen nombre de marca?**

Respuesta: debe: 1) sugerir los beneficios del producto; 2) ser memorable, distintivo y positivo; 3) corresponder con la imagen de la empresa o del producto; 4) no debe tener restricciones legales o regulatorias, y 5) debe ser sencillo.

**8. ¿Cuáles son los tres beneficios principales del empaque y la etiqueta?**

Respuesta: 1) beneficios de comunicación, 2) funcionales y 3) percibidos.

**9. ¿Cuál es la diferencia entre una garantía expresa y una implícita?**

Respuesta: las garantías expresas son declaraciones por escrito de las responsabilidades. Las garantías implícitas, que no son por escrito, responsabilizan al fabricante por los defectos del producto, aunque el minorista venda el artículo.

## CAPÍTULO 12

**1. ¿Cuáles son las cuatro I de los servicios?**

Respuesta: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario.

**2. Para poder eliminar las inconsistencias en los servicios, las empresas confían en \_\_\_\_\_ y en \_\_\_\_\_.**

Respuesta: la estandarización; la capacitación.

**3. ¿Los costos de manejo de inventario de una empresa de contabilidad con contadores públicos titulados serían: a) altos, b) bajos, c) inexistentes?**

Respuesta: su costo de inventario es elevado. Un contador por lo general gana un salario fijo que supone un alto costo, por lo tanto, si no se requieren sus servicios el salario fijo de este contador ocioso es un costo elevado de manejo de inventario.

**4. ¿Qué diferencia hay entre las propiedades de búsqueda, de experiencia y de credibilidad?**

Respuesta: las propiedades de búsqueda corresponden a los bienes tangibles y son el color, el tamaño y el estilo, que se pueden determinar antes de la compra. Las propiedades de experiencia sólo se pueden evaluar durante o después del consumo y corresponden a restaurantes y guarderías, por ejemplo. Las propiedades de credibilidad son características de los servicios que proporcionan los profesionales especializados como la asesoría jurídica o los diagnósticos médicos, pueden ser imposibles de evaluar incluso después de la compra o el consumo.

**5. Hertz creó su ventaja competitiva en los puntos de \_\_\_\_\_ en su auditoría de contacto con el cliente.**

Respuesta: la secuencia de interacciones con el cliente.

6. **¿Cómo emplea un cine los precios fuera de las horas pico?**  
Respuesta: reduciendo los precios en las matinés.
7. **Igualar la demanda y la capacidad es el punto central de la administración de \_\_\_\_\_.**  
Respuesta: la capacidad.
8. **¿Qué factores influirán en los cambios futuros en los servicios?**  
Respuesta: el progreso tecnológico y el imperativo social por la sustentabilidad.

## CAPÍTULO 13

1. **¿Qué es precio?**  
Respuesta: es el dinero u otras consideraciones (también otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio.
2. **¿Qué factores impactarán la lista de precios para determinar el precio final?**  
Respuesta: incentivos, tales como descuentos, rebajas, devoluciones y cuotas adicionales o sobreprecios.
3. **¿Cuál es la diferencia entre objetivos de fijación de precios y restricciones a esta fijación?**  
Respuesta: los objetivos de fijación de precios requieren especificar la función del precio en los planes del marketing y en los planes estratégicos de una organización, mientras que las restricciones son factores que limitan la libertad de una empresa para establecer el precio.
4. **¿Cómo afecta el tipo de mercado competitivo donde encuentra una empresa su libertad para fijar los precios?**  
Respuesta: en un mercado caracterizado por competencia pura, el mercado determina el precio que una empresa individual puede establecer. En otro caracterizado por una competencia monopolística existe alguna competencia de precios entre las empresas, la cual permite que una empresa individual fije precios dentro de un rango. En un oligopolio, una empresa puede ser líder de precios y fijar el precio del mercado que otras empresas siguen, o bien ser un seguidor de precios y fijar un precio con base en los precios que establecen sus competidores para evitar una guerra de precios. En un monopolio puro, la empresa, que es la única en el mercado, puede establecer el precio que desee.
5. **¿Qué diferencia hay entre un movimiento a lo largo de una curva de la demanda y un cambio en ella?**  
Respuesta: un movimiento en la curva de la demanda se presenta cuando el precio se reduce y aumenta la cantidad demandada (y viceversa), suponiendo que el resto de los factores permanezcan sin cambio. Sin embargo, si estos se modifican, entonces la curva de la demanda experimentará una desviación.
6. **¿Cuáles son los ingresos totales y cómo se calculan?**  
Respuesta: los ingresos totales (TR, por sus siglas en inglés) es el total del dinero que se recibe por la venta de un producto. Es igual al precio unitario (P) por la cantidad vendida  $IT = P \times Q$ .
7. **¿Qué significa que un producto tenga una elasticidad de la demanda con respecto al precio mayor que 1?**  
Respuesta: la elasticidad de la demanda con respecto al precio asume tres formas: una de ellas es la demanda elástica en la que se produce una leve disminución en el precio con un aumento relativamente grande en la demanda o las unidades vendidas.
8. **¿Qué diferencia hay entre costos fijos y costos variables?**  
Respuesta: el costo fijo (CF) es la suma de los gastos de la empresa, que son estables y no cambian con la cantidad del producto que se produce y se vende. El costo variable (CV) es la suma de los gastos de la empresa que varían en forma directa con la cantidad de producto que se produce y se vende.
9. **¿Qué es el punto de equilibrio (PDE)?**  
Respuesta: es la cantidad en la que los ingresos totales y el costo total son iguales.

## CAPÍTULO 14

1. **¿Cuáles son las circunstancias de un nuevo producto que podrían apoyar a los precios de descremado, o a los de penetración?**  
Respuesta: una empresa que introduce un producto nuevo puede usar la estrategia de precio de descremado (*skimming pricing*) para

establecer el precio inicial máximo que los consumidores que realmente desean el producto estarían dispuestos a pagar porque no son sensibles al precio, ya que ponderan el precio, la calidad y la capacidad del nuevo producto para satisfacer sus necesidades contra las mismas características de bienes sustitutos. La empresa también puede querer recuperar su investigación y desarrollo (IyD) inicial y los costos de promoción del desarrollo y promoción del producto. Una empresa puede usar la fijación de un precio de penetración para establecer un precio bajo inicial para un producto nuevo que atraiga de inmediato a un mercado masivo sensible al precio. También puede usar esta estrategia para desalentar a los competidores de entrar al mercado.

2. **¿Qué es fijación de precios par-impar?**  
Respuesta: es establecer precios que son unos cuantos dólares o centavos menores que un cierto número par. En términos psicológicos, 499.99 dólares es un precio que se siente inferior a 500 dólares, aunque la diferencia sea solo de un centavo.
3. **¿Qué son los precios de margen estándar?**  
Respuesta: El método de fijación del precio con base en un margen estándar implica agregar un porcentaje fijo al costo de todos los artículos de una clase de producto específica. El precio varía con base en el tipo de producto y tienda minorista dentro de la que se vende.
4. **¿Cuál estrategia de precios orientada a la utilidad debe aplicar un administrador, si desea hacer patente el porcentaje de recursos de la compañía usado en la obtención de la utilidad?**  
Respuesta: la de precios objetivo de rendimiento sobre la inversión.
5. **¿Cuál es el propósito de los precios de artículos de reclamo cuando los usan establecimientos detallistas?**  
Respuesta: la fijación de precios de artículos de reclamo, también llamados precios "gancho", implica vender en forma deliberada un producto por debajo de su precio acostumbrado, para no incrementar las ventas pero sí atraer a los consumidores con la expectativa de que también compren otros productos, en particular los discrecionales con un margen cuantioso.
6. **¿Por qué un vendedor optaría por una política de precios flexibles en lugar de otra de precio único?**  
Respuesta: porque la política de precios flexibles o *precios dinámicos* implica establecer precios diferentes para productos y servicios dependiendo de cada comprador y de las situaciones de compra en lugar de fijar un solo precio para todos los compradores. Una política de precio flexible da a la empresa flexibilidad para cambiar los precios si se modifican las preferencias del consumidor, los costos o las condiciones de competencia.
7. **Si una compañía desea estimular adquisiciones repetidas de un comprador durante un año, ¿cuál estrategia sería mejor, los descuentos por volumen acumulativos o los no acumulativos?**  
Respuesta: descuento por volumen acumulativo.
8. **¿Cuáles prácticas de precios abarca la ley Sherman?**  
Respuesta: fijación de precios horizontal y precios depredadores.

## CAPÍTULO 15

1. **¿Qué significa el término "canal de marketing"?**  
Respuesta: son los individuos y las empresas que participan en el proceso de elaboración de un producto o servicio disponible para su uso o su consumo por parte de consumidores o usuarios industriales. Un canal de marketing hace posible el flujo de bienes desde un fabricante, a través de intermediarios, hasta un comprador.
2. **¿Cuáles son las tres funciones básicas de los intermediarios?**  
Respuesta: posibilitan el flujo de productos de los fabricantes a los compradores, mediante tres funciones básicas: de transacción, logística y de facilitación.
3. **¿Cuál es la diferencia entre los canales directo e indirecto?**  
Respuesta: un canal directo o canal A es aquel en el cual el productor y el consumidor final tratan directamente entre sí. En un canal indirecto o canal B existen intermediarios quienes desempeñan numerosas funciones entre el productor y los consumidores.
4. **¿Por qué los canales de los productos para empresas suelen ser más cortos que los de bienes de consumo?**  
Respuesta: los canales empresariales son más cortos porque se basan en un solo intermediario, si lo hay, ya que los usuarios empresariales

son menos numerosos, tienden más a concentrarse geográficamente y compran en grandes volúmenes.

**5. ¿Cuál es la principal diferencia entre un sistema de marketing vertical corporativo y un sistema de marketing vertical administrado?**

Respuesta: un sistema de marketing vertical corporativo combina etapas sucesivas de producción y distribución en una sola entidad. Un sistema de marketing vertical administrado logra su coordinación en etapas sucesivas de la producción y distribución gracias al tamaño e influencia de uno de los miembros del canal y no a través de la propiedad.

**6. ¿Cuáles son las tres preguntas que los ejecutivos de marketing consideran cuando eligen un canal y sus intermediarios de marketing?**

Respuesta: 1) ¿qué canal y qué intermediarios proporcionan la mejor cobertura del mercado que se pretende alcanzar?; 2) ¿qué canal y qué intermediarios satisfacen mejor los requerimientos de compra del mercado objetivo?; y 3) ¿qué canal y qué intermediarios serán los más rentables?

**7. ¿Cuáles son los tres grados de densidad de distribución?**

Respuesta: intensivo, exclusivo y selectivo.

**8. ¿Qué significa *distribución exclusiva*?**

Respuesta: se da cuando una sola empresa detallista de un área geográfica específica vende los productos de la empresa. Este tipo de distribución de ordinario se elige para productos o servicios de especialidad, como automóviles, ciertos perfumes de mujer, ropa y accesorios para hombre y mujer, y yates. De manera específica, está prohibido en el Acta Clayton cuando afecta la competencia o crea monopolios.

**9. ¿Cuál es la diferencia principal entre el canal de marketing y la cadena de suministro?**

Respuesta: una cadena de suministro es una secuencia de empresas que realizan las actividades necesarias para crear y distribuir bienes o servicios a los consumidores o usuarios industriales. Incluye proveedores de materias primas para el fabricante, al igual que mayoristas y detallistas que revenden los productos terminados al consumidor final. Difiere de un canal de marketing en términos de sus miembros. Su proceso administrativo también es distinto.

**10. ¿Cuáles son los tres pasos en la elección de una cadena de suministro?**

Respuesta: 1) entender al cliente, 2) entender la cadena de suministro, y 3) armonizar la cadena de suministro con la estrategia de marketing.

**11. Una tarea esencial de un administrador es equilibrar los cuatro factores de servicio al cliente con los cinco factores del costo logístico. ¿Cuáles son todos esos factores?**

Respuesta: los cuatro factores de servicio al cliente son tiempo, confiabilidad, comunicación y conveniencia. Los cinco factores de costos de logística son: costos de inventario, de transportación, de almacenaje y manejo de materiales, de procesamiento de pedidos y de costos de desabasto (inexistencia de inventarios).

## CAPÍTULO 16

**1. Cuando Ralph Lauren elabora camisas de acuerdo con las preferencias exactas de un cliente, ¿qué utilidad proporciona?**

Respuesta: utilidad de forma.

**2. Dos medidas del efecto de las ventas al menudeo en la economía global son \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

Respuesta: ventas anuales totales; número de empleados que trabajan en los grandes detallistas.

**3. La toma de decisiones y las compras centralizadas constituyen una ventaja de la forma de propiedad llamada \_\_\_\_\_.**

Respuesta: cadena corporativa.

**4. ¿Cuáles son algunos ejemplos de nuevas formas de detallistas de autoservicio?**

Respuesta: las nuevas formas de autoservicio que se están desarrollando en las tiendas de abarrotes, los restaurantes de comida rápida e, incluso, las bibliotecas.

**5. Indique si una tienda de ropa para hombre que vende pantalones de las tallas 40-60 tiene una línea de productos amplia o profunda.**

Respuesta: línea profunda de productos; el rango de tamaños se relaciona con la variedad de un artículo (pantalones) y no con la variedad de las líneas de productos (pantalones, camisas, zapatos, etcétera.)

**6. Los detallistas por catálogo exitosos suelen enviar catálogos \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de mercado identificados en sus bases de datos.**

Respuesta: de especialidad; nichos.

**7. ¿De qué manera los detallistas aumentan el interés y la participación de los consumidores en las ventas al por menor en línea?**

Respuesta: los vendedores minoristas intentan mejorar la experiencia de compra vía internet con la adición de actividades interactivas o “vivenciales” en sus sitios web, mediante modelos virtuales o la capacidad de adaptar una compra.

**8. ¿Dónde están creciendo las ventas directas? ¿Por qué?**

Respuesta: el crecimiento de la venta directa es el resultado de dos tendencias: 1) muchos minoristas están expandiéndose a mercados fuera de Estados Unidos debido a la carencia de canales de distribución eficaces en el país o a la falta del conocimiento del consumidor de ciertos productos y marcas, y 2) las empresas llegan a los consumidores que prefieren un servicio al cliente cara a cara y una experiencia de compra social, en vez de compras en línea o de grandes tiendas de descuento.

**9. ¿Cuáles son las dos dimensiones de la matriz de posicionamiento detallista?**

Respuesta: la anchura de la línea de productos y el valor agregado.

**10. ¿De qué manera el margen de utilidad (*markup*) original difiere del margen de utilidad (*markup*) sostenido?**

Respuesta: el aumento original es la diferencia entre el costo de la venta al detalle y el precio de venta inicial, mientras que un aumento de precio sostenido es la diferencia entre el precio de venta final y el costo del detallista. También se conoce como *margen bruto*.

**11. Una franja comercial grande con varias tiendas regionales o nacionales es \_\_\_\_\_.**

Respuesta: un centro de poder.

**12. Según la rueda de detallistas, ¿cómo se caracteriza la imagen de una nueva forma de minorista?**

Respuesta: un establecimiento de estatus y margen de utilidad bajos.

**13. Es usual que la lucha por la participación de mercado se libere antes de la etapa de \_\_\_\_\_ del ciclo de vida de los detallistas.**

Respuesta: madurez.

**14. ¿Qué es un efecto de influencia?**

Respuesta: es el papel complementario que los diferentes canales de comunicación y de entrega tienen en las ventas.

**15. ¿Cuál es la diferencia entre mayoristas mercantiles y agentes?**

Respuesta: los mayoristas mercantiles son compañías independientes que adquieren el título de propiedad de los bienes que manejan. Los agentes no adquieren el título de propiedad de las mercancías y, por lo general, realizan menos funciones del canal de marketing.

**16. ¿Bajo qué circunstancias asumen los productores las funciones de ventas al mayoreo?**

Respuesta: los productores asumen funciones de ventas al mayoreo cuando no existen intermediarios que puedan realizarlas, los clientes son poco numerosos y están concentrados geográficamente, o bien los pedidos son grandes o requieren mucha atención.

## CAPÍTULO 17

**1. ¿Cuáles son los seis elementos que se requieren para que la comunicación ocurra?**

Respuesta: la fuente, el mensaje, el canal de comunicación, el receptor y los procesos de codificación y decodificación.

**2. Una dificultad para las empresas estadounidenses que se anuncian en mercados internacionales es que el público no comparte el mismo \_\_\_\_\_.**

Respuesta: campo de experiencia.

**3. Una errata en un anuncio de periódico es un ejemplo de \_\_\_\_\_.**

Respuesta: ruido

**4. Explique la diferencia entre publicidad y propaganda cuando ambas se presentan en televisión.**

Respuesta: como el espacio de publicidad en televisión es pagado, una empresa puede controlar qué quiere decir y a quién envía el mensaje. Como la propaganda es una presentación que se ha pagado



en forma indirecta y que transmite un mensaje sobre una empresa o sus bienes o servicios, no hay mucho control sobre lo que se dice, a quién se le dice o cuándo.

**5. El costo por contacto es elevado con el elemento \_\_\_\_\_ de la mezcla promocional.**

Respuesta: venta personal.

**6. ¿Qué elemento promocional debe ofrecerse solo a corto plazo?**

Respuesta: la promoción de ventas.

**7. Describa el objetivo promocional de cada etapa del ciclo de vida del producto.**

Respuesta: introducción, para informar; crecimiento, para persuadir; madurez, para recordar; y decadencia, ninguna.

**8. ¿En qué etapa de la decisión de compra del consumidor es mayor la importancia de la venta personal? ¿Por qué?**

Respuesta: en la etapa de compra, pues los vendedores pueden proporcionar ayuda de ventas a los clientes prospectos y negociar los términos de la venta.

**9. Explique las diferencias entre una estrategia de empuje y una de jalar.**

Respuesta: en la estrategia de empuje, un fabricante dirige la mezcla promocional a los miembros del canal para obtener su cooperación para levantar pedidos y abastecer del producto. En una estrategia de jalar, una empresa dirige la mezcla promocional a los consumidores finales para alentarlos a solicitar el producto a los comerciantes minoristas. Al ver la demanda de los consumidores finales, los comerciantes minoristas ordenan el producto a los mayoristas y, de este modo, se jala el producto por medio de los intermediarios.

**10. ¿Cuáles son las características de los buenos objetivos de promoción?**

Respuesta: deben: 1) diseñarse para un público objetivo bien definido, 2) ser susceptibles de medición, y 3) cubrir un periodo específico.

**11. ¿Cuál es uno de los puntos débiles del método de presupuesto basado en el porcentaje de las ventas?**

Respuesta: la mayor falacia es que las ventas causan promoción. Al utilizar este método, una empresa puede reducir su presupuesto de promoción debido a caídas en las ventas reales, pasadas o proyectadas para el futuro, situaciones en las que la promoción se necesitará más.

**12. ¿Cómo han cambiado las agencias de publicidad para facilitar el uso de los programas IMC?**

Respuesta: las agencias más grandes han adoptado: 1) un enfoque de soluciones totales de comunicación, 2) una perspectiva de largo plazo en la cual se integran todas las formas de promoción, 3) una auditoría IMC para analizar la red interna de comunicación de la empresa, y 4) estrategias para monitorear el contenido del consumidor, responder a los mensajes incongruentes, responder las preguntas de cada cliente y reconocer el hecho de que los consumidores mueven el contenido fácilmente de un medio a otro sin ninguna influencia o control de la fuente del mensaje.

**13. La capacidad de diseñar y usar programas de marketing directo ha aumentado con la disponibilidad de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_. Aunque los métodos de marketing directo no son nuevos, la capacidad de diseñarlos y usarlos se ha incrementado con la disponibilidad de las bases de datos y las nuevas tecnologías de impresión.**

Respuesta: bases de datos de información de los consumidores; nuevas tecnologías de impresión

**14. ¿Cuáles son los tres tipos de respuestas generadas por las actividades de marketing directo?**

Respuesta: pedidos directos, generación de pistas y generación de tránsito.

## CAPÍTULO 18

**1. ¿Qué diferencias hay entre los anuncios de exploración y los competitivos?**

Respuesta: los anuncios de exploración se usan en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto. Les dicen a las personas qué es un producto, qué puede hacer y dónde puede encontrarlo. Los anuncios competitivos promueven las características y los beneficios de una marca específica para persuadir al mercado objetivo de que seleccione la marca de la empresa y no la de la competencia.

**2. ¿Cuál es el objetivo de un anuncio institucional?**

Respuesta: crear reconocimiento o una imagen de una organización, en lugar de promover un producto o servicio específico.

**3. ¿En qué otras decisiones pueden influir los objetivos de la publicidad?**

Respuesta: en la selección de medios, la evaluación de una campaña de publicidad, el establecimiento de la importancia y la secuencia de las etapas de la jerarquía de los efectos.

**4. ¿Cuál es uno de los posibles inconvenientes de tener a una celebridad como portavoz?**

Respuesta: la imagen del portavoz puede cambiar y no ajustarse a la imagen de la empresa o la marca.

**5. Si ve el mismo anuncio en las revistas *Time* y *Fortune* y en los espectaculares y televisión, ¿se trata de un ejemplo de alcance o de frecuencia?**

Respuesta: de alcance.

**6. ¿Por qué internet se ha vuelto un medio publicitario tan popular?**

Respuesta: porque le da a la publicidad la característica única de ser interactiva. El internet es uno de los *medios ricos*, es decir, hay anuncios interactivos que tienen menús que se amplifican, juegos incorporados o motores de búsqueda para interesar a los espectadores. La publicidad en línea es pequeña en comparación con los medios tradicionales pero ofrece la oportunidad de llegar a consumidores más jóvenes que ahora prefieren la comunicación electrónica.

**7. ¿Qué factores deben considerarse al elegir entre los medios alternos?**

Respuesta: los hábitos del público objetivo, los atributos del producto, que exigen que se usen determinados medios, el alcance y el costo, los cuales se miden con el CPM.

**8. Explique la diferencia entre las pruebas previas y las pruebas posteriores a un texto publicitario.**

Respuesta: las pruebas previas se realizan antes de que se coloquen los anuncios en algún medio, a fin de determinar si los anuncios comunican el mensaje deseado o para seleccionar entre versiones distintas del anuncio. En cambio, las pruebas posteriores se muestran al mercado objetivo para determinar si cumplió su objetivo deseado.

**9. ¿Qué diferencia hay entre las pruebas posteriores de recuerdo asistido y no asistido?**

Respuesta: el recuerdo asistido implica mostrar un anuncio a los encuestados, a quienes se les pregunta si su exposición previa consistió en leerlo, verlo o escucharlo. El recuerdo no asistido implica preguntar a los encuestados si recuerdan un anuncio, sin darles ayuda alguna para determinar si lo vieron o escucharon.

**10. ¿Qué diferencia hay entre un cupón y una oferta?**

Respuesta: un cupón da un precio reducido para un artículo basado en su presentación. Una oferta es una reducción en el precio por un plazo corto.

**11. ¿Qué herramienta promocional de ventas es más común para los nuevos productos?**

Respuesta: las muestras.

**12. ¿Qué promoción orientada al comercio se usa en forma continua?**

Respuesta: rebaja comercial.

**13. ¿Qué es un boletín de prensa?**

Respuesta: un anuncio sobre las modificaciones en la empresa o en la línea de productos.

**14. ¿Qué diferencia hay entre regulación gubernamental y autorregulación?**

Respuesta: la regulación gubernamental implica leyes u otros controles establecidos por una agencia del gobierno local, estatal o federal, mientras que la autorregulación implica lineamientos éticos para prácticas de negocios establecidas por las agencias de publicidad, las asociaciones comerciales y las organizaciones de marketing.

## CAPÍTULO 19

**1. ¿Qué son las redes sociales?**

Respuesta: las redes son medios de comunicación en línea donde los usuarios envían comentarios, fotos y videos, a menudo acompañados de un proceso de retroalimentación para identificar los temas

“populares”. Las empresas comerciales también se refieren a ellas como “medios de comunicación generados por los consumidores”.

**2. Al clasificar las redes sociales, ¿qué quiere decir a) riqueza de los medios y b) autorrevelación?**

Respuesta: las redes sociales se clasifican con base en dos factores: a) riqueza de los medios que implica el grado de contacto acústico, visual y personal entre las dos partes que se están comunicando: las comunicaciones cara a cara, por ejemplo, tienen una mayor riqueza en los medios de comunicación que el teléfono o el correo electrónico. Cuanto mayor es la riqueza de los medios de comunicación y la calidad de la presentación, mayor será la influencia social que las partes que se comunican tienen sobre el comportamiento del otro. b) La autorrevelación incluye los grados en los que un individuo comparte sus pensamientos, sentimientos, gustos o aversiones cuando interactúa socialmente. Por lo general, las personas desean dejar una buena impresión para lograr una imagen favorable ante los demás. Entre mayor sea la autorrevelación, mayor es la probabilidad de que la persona aumente su influencia en aquellos a quienes llega.

**3. Compare los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales en términos de tiempo de entrega de la comunicación.**

Respuesta: los medios tradicionales pueden requerir de días o incluso meses de esfuerzo continuo para transmitir la comunicación y los intervalos de tiempo pueden ser extensos. Por el contrario, los individuos que utilizan las redes sociales pueden publicar contenido casi al instante.

**4. ¿Cómo se presenta el “contenido generado por el usuario” por alguien que usa Facebook?**

Respuesta: el contenido generado por el usuario (UGC, por sus siglas en inglés) se refiere a las diversas formas de contenido multimedia en línea que están disponibles al público y que crean los usuarios finales. Facebook es un sitio web donde los usuarios crean un perfil personal, agregan a otros usuarios como amigos e intercambian comentarios, fotos, videos y la opción “Me gusta” con ellos. Cada usuario puede mantener actualizados a sus amigos y familiares en lo que piensa, hace o siente. Además, puede chatear con amigos y crear y unirse a grupos con intereses comunes.

**5. Mencione algunas maneras en que los gerentes de marca utilizan Facebook para conversar con los admiradores de una marca.**

Respuesta: un gerente de marca puede crear conciencia para un producto, servicio o marca al crear una página de Facebook para ello. Hecho de la forma correcta, esto es un imán para la retroalimentación. Facebook permite a los gerentes de marca solicitar una variedad de datos de los usuarios como direcciones y números telefónicos, con su permiso (un enfoque de “inclusión voluntaria”). Los gerentes de marca también pueden usar las “historias patrocinadas” de Facebook para comprar y republicar mensajes de Facebook sobre sus marcas. El reto de marketing para una página de Facebook es publicar y crear el contenido que generará la mejor respuesta. La mayoría de los anuncios para una marca en un sitio Facebook aparecen del lado derecho de la página. Una ventaja de anunciar aquí una marca es que puede migrar hacia conversaciones en este sitio de red entre amigos, para el deleite de los anunciantes. Si el gerente de marca usa la publicación de noticias de Facebook, que aparece en la página de inicio de cada usuario, puede resaltar los cambios al perfil, identificar los próximos eventos con respecto a la marca y ofrecer vínculos para que los usuarios participen en dicha actividad.

**6. ¿Cuáles son las principales diferencias entre Facebook y YouTube que son de interés para los gerentes de marca?**

Respuesta: Según la figura 19-4, los perfiles demográficos de los usuarios de Facebook son: 40% hombres, 60% mujeres; 80% tienen nivel educativo superior; 34% son menores de 35 años. En cambio, los perfiles de los usuarios de YouTube son: 55% hombres, 45% mujeres; 57% tienen nivel educativo superior; 45% son menores de 35 años. Por lo tanto, si un gerente de marca desea alcanzar a hombres con un anuncio para una marca, con probabilidad debería usar YouTube. Tanto una red social como la otra permiten al gerente de marca promocionar la marca pero de formas diferentes: Facebook tiene una plataforma que se conecta con el sitio web de la marca de la empresa. YouTube permite que los gerentes de marca creen un canal real de marca para presentar sus anuncios, B-role y otros

videos que puedan explicar y/o proporcionar demostraciones de producto complejos que puedan resultar de interés para los usuarios. También puede enlazarse a un sitio web de la marca. Tanto Facebook como YouTube permiten a los usuarios compartir sus opiniones con otros a través de características como “me gusta” y “comentario”. Sin embargo, YouTube, debido a que es un medio más visual, permite a un gerente de marca entretener tanto como informar a los usuarios acerca de la marca. El tráfico de YouTube va directo al video; es necesario un hipervínculo para regresar al cliente al sitio web de la marca. Facebook, por otra parte, usa pestañas y botones personalizados para dirigir a los usuarios al sitio web de la marca.

**7. ¿Cuál es la diferencia entre un “receptor pasivo” de los medios de comunicación tradicionales y un “receptor activo” de las redes sociales y qué importancia tienen ambos en el marketing?**

Respuesta: los medios de comunicación tradicionales, como los anuncios en revistas o en televisión, por lo general utilizan la comunicación unidireccional, del emisor al receptor, y el comercializador espera que el receptor compre el producto anunciado. Podría darse alguna conversación boca a boca entre los consumidores “receptores pasivos” pero, por lo general, las comunicaciones terminan con el receptor. Las redes sociales buscan deliberadamente asegurarse de que el mensaje no termine en un receptor individual. Por el contrario, el objetivo es llegar a “receptores activos” que se convertirán en “influyentes” y estarán “encantados” con la marca publicitada. Entonces estos se convertirán en “evangelistas” que enviarán mensajes —contenido generado por el usuario— a sus amigos en línea y después de vuelta al anunciante sobre la satisfacción de utilizar la marca. Por tanto, el éxito en el marketing de las redes sociales depende en gran medida de la capacidad del programa de convertir a los “receptores” pasivos del mensaje en “evangelistas” activos, que difundirán mensajes favorables sobre la marca.

**8. En pocas palabras, ¿cómo puede un anunciante en Facebook generar ventas?**

Respuesta: el gerente de marca compone el título, el texto y las imágenes o fotos del anuncio que vaya a colocarse en Facebook, a través de su plataforma de publicidad de Facebook. Una dirección web vinculará el anuncio con el sitio web de la marca o su página de Facebook. Para fomentar y producir nuevas ventas que puedan rastrearse, el gerente de marca también podría vincular el anuncio a un código de cupón o un producto específico del sitio web.

**9. ¿Cómo acentuó sus problemas la reacción exagerada inicial de Nestlé a la campaña de Greenpeace?**

Respuesta: Greenpeace creó su campaña “Killer” en contra de la barra de chocolate Kit Kat de Nestlé porque usaba aceite de palma de palmeras en Indonesia, árboles que no sólo se talaron, sino que también eran el hogar de orangutanes. La respuesta de Nestlé a la campaña de Greenpeace inconscientemente condujo a un aumento en la atención y animosidad en línea. A petición suya, YouTube retiró el video que la compañía consideraba infringía su marca Kit Kat. El resultado: las visitas al video en otros sitios como Vimeo se dispararon durante las 24 horas siguientes. Además, los usuarios del Facebook de Kit Kat de Nestlé, que se oponían violentamente a sus acciones de deforestación, “piratearon” su página en Facebook. En 60 días, la administración de Nestlé tomó medidas para abandonar a los proveedores de aceite de palma vinculados a la deforestación. Por lo tanto, Greenpeace orquestó eficazmente el poder de la multitud en las redes sociales para presionar a Nestlé a cambiar su política estratégica.

**10. Mencione un ejemplo de la manera en que convergen los mundos real (físico) y digital (virtual).**

Respuesta: la convergencia de los mundos real y digital es el resultado de la proliferación de teléfonos inteligentes, tabletas electrónicas, sensores, etiquetas de identificación especiales, bases de datos, algoritmos, aplicaciones y otros elementos interconectados (figura 19-8).

**11. ¿Qué son las aplicaciones y por qué son importantes?**

Respuesta: las aplicaciones (apps) son pequeños programas de *software* descargables que se ejecutan en teléfonos inteligentes y tabletas electrónicas. Aceleran la convergencia del mundo real (físico) y digital (virtual). Muchas aplicaciones están relacionadas con las

redes sociales, como los programas para 1) búsquedas de comparación de precios, 2) programas de lealtad y 3) promociones basadas en la ubicación.

**12. ¿Cuál es un ejemplo del alcance de las redes sociales en a) el marketing global y b) las relaciones internacionales?**

Respuesta: a) en términos de marketing global, un anuncio que usa las redes sociales puede hacerse “viral”, lo que significa que miles o millones de personas lo pueden ver, les puede gustar y pueden comentar con respecto a él, si es eficaz, entretenido o informativo. Un ejemplo es el anuncio de televisión de T-Mobile en la República Checa que ocasionó que miles de personas se hicieran seguidoras de T-Mobile en su página de Facebook mientras que millones lo veían ahí. T-Mobile usó una estrategia multidoméstica de marketing que personalizó el anuncio para consumidores del país local. b) En términos de asuntos internacionales, el alcance de las redes sociales afecta cada día la vida de las personas de todo el mundo. Los mensajes globales en Twitter y Facebook varían desde la organización de ayuda humanitaria para enfrentar desastres naturales hasta el derrocamiento de gobiernos o informar acerca de las noticias. Algunos gobiernos están preocupados por el fácil acceso de sus ciudadanos a internet y a las redes sociales. Por ejemplo, China bloquea, de forma consistente, el uso de Facebook a sus ciudadanos. El Departamento de Estado de Estados Unidos inició recientemente esfuerzos para promover la libertad de internet en el extranjero y reducir la censura local.

## CAPÍTULO 20

**1. ¿Qué son las ventas personales?**

Respuesta: las ventas personales implican el flujo de la comunicación en dos vías, entre un comprador y un vendedor, a menudo en un encuentro personal, diseñado para influir en la decisión de compra de una persona o de un grupo.

**2. ¿En qué consiste la administración de ventas?**

Respuesta: en la planificación del programa de ventas y la realización y control del esfuerzo de ventas personales de la empresa.

**3. ¿Cuál es la principal diferencia entre un tomador de pedidos y un recolector de pedidos?**

Respuesta: un tomador de pedidos procesa los pedidos de rutina o de repetición de productos que la empresa ya vendió. Un recolector de pedidos es un vendedor que realiza su labor en el sentido convencional e identifica a los posibles clientes, les proporciona información, los convence de que compren, cierra la venta y hace un seguimiento del uso del producto o servicio.

**4. ¿Qué es la venta en equipo?**

Respuesta: la práctica de utilizar un equipo completo de profesionales en la venta y la provisión de servicio a clientes importantes.

**5. ¿Cuáles son las seis etapas en el proceso de venta personal?**

Respuesta: 1) selección de prospectos, 2) acercamiento previo, 3) acercamiento, 4) presentación, 5) cierre, y 6) seguimiento.

**6. ¿Cuál es la diferencia entre *lead* “pista” y un prospecto calificado?**

Respuesta: *Lead* o “pista” es el nombre de una persona que puede ser un posible cliente, mientras que un prospecto calificado es un individuo que desea el producto, que puede costear su compra y que es el tomador de la decisión.

**7. ¿Qué formato de presentación es más compatible con el concepto de marketing? ¿Por qué?**

Respuesta: el formato de presentación de necesidades hace hincapié en que el vendedor sondee y escuche para identificar las necesidades y los intereses de los compradores prospecto y de subrayar las ventajas de los productos, de conformidad con el concepto de marketing.

**8. ¿Cuáles son los tres tipos de objetivos de venta?**

Respuesta: son: 1) los que se relacionan con la producción (volumen de ventas en dinero o por unidad, clientes nuevos, utilidad); 2) los que se relacionan con los ingresos (número de llamadas, gastos de venta); y 3) los que se relacionan con el comportamiento (conocimiento del producto, servicio al cliente, habilidades de venta y comunicación).

**9. ¿Cuáles son los tres factores que se utilizan para estructurar las organizaciones de ventas?**

Respuesta: organización geográfica, organización por cliente y organización por producto.

**10. ¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional con las ventas de adaptación?**

Respuesta: la inteligencia emocional es la capacidad de comprender nuestras emociones y las de las personas con quienes interactuamos cada día. Estas cualidades son importantes para las ventas de adaptación y pueden explicar la diferencia entre los vendedores recolectores de pedidos eficientes y los ineficientes.

## CAPÍTULO 21

**1. La práctica iniciada por el consumidor para generar contenido hecho a la medida y preferencias específicas de un individuo en el sitio web de un comerciante, se llama \_\_\_\_\_.**

Respuesta: personalización.

**2. ¿Cuáles son los siete elementos de diseño de un sitio web que usan las empresas para generar una experiencia del cliente?**

Respuesta: contexto, contenido, comunidad, personalización, comunicación, conexión y comercio.

**3. ¿Qué estilo de vida del consumidor en línea gasta más dinero en internet y cuál pasa más tiempo en la web?**

Respuesta: los “leales a la marca” gastan la mayor parte de su dinero en línea, mientras que los “enganchados en línea y solteros” dedican el mayor tiempo a permanecer en línea.

**4. ¿Cuáles son las seis razones por las que los consumidores prefieren buscar y comprar productos en línea?**

Respuesta: conveniencia, elección, personalización, comunicación, costo y control.

**5. ¿Qué es la regla de los ocho segundos?**

Respuesta: es un punto de vista que suelen compartir las empresas vendedoras: los clientes abandonarán sus esfuerzos por conectarse y navegar en un sitio web si el tiempo de descarga excede ocho segundos.

**6. Un comprador multicanal es \_\_\_\_\_.**

Respuesta: es un consumidor en la web quien investiga sobre los productos y luego los compra en las tiendas detallistas.

**7. Es probable que surjan conflictos entre los fabricantes y los vendedores en línea cuando los fabricantes utilizan sitios web \_\_\_\_\_.**

Respuesta: transaccionales.

## CAPÍTULO 22

**1. ¿Cuáles son las cuatro prácticas básicas “que de verdad funcionan” y que son características de las empresas líderes de la industria?**

Respuesta: estas cuatro prácticas básicas de negocios y de administración son: 1) estrategia, 2) ejecución, 3) cultura, y 4) estructura.

**2. ¿Qué importancia tiene la forma de S de la función de respuesta de ventas de la figura 22-1?**

Respuesta: representa el esfuerzo anual de marketing de la empresa, así como los gastos de ventas y publicidad, que se trazan sobre el eje horizontal. A medida que el esfuerzo anual de marketing aumenta, ocurre lo mismo con el resultante ingreso anual por ventas que se traza en el eje vertical. Se supone que la relación tiene forma de S. Esto se debe a que en el extremo izquierdo de la S, el costo del esfuerzo de marketing para ganar nuevos consumidores es alto, debido a que ellos deben estar conscientes del producto. Por el contrario, en el extremo derecho de la S, los clientes fáciles de alcanzar ya compran el producto y obtener uno más es muy costoso.

**3. Describa la diferencia entre métrica de entrada y métrica de salida.**

Respuesta: las métricas de marketing se usan para medir el desempeño real de una organización, es decir, saber si se lograron sus objetivos. Una métrica de entrada es aquella en la que no hay garantía de que la idea en realidad se convierta en ganancias por ventas, como el número de ideas o conceptos en el “proyecto”, el gasto de IyD como un porcentaje de las ventas y el número de proyectos de IyD. Una métrica de salida es una medición de resultados reales, como los ingresos de ventas debidos a ofertas nuevas, la satisfacción del consumidor con las ofertas nuevas y el

porcentaje de ventas proveniente de las ofertas nuevas durante un periodo específico.

**4. Describa las cuatro estrategias genéricas de negocios de Porter.**

- *Estrategia de liderazgo en costos.* Se centra en reducir los gastos y, a su vez, reduce los precios de los productos al tiempo que se dirige a una amplia variedad de segmentos de mercado.
- *Estrategia de diferenciación.* Requiere que los productos tengan puntos importantes de diferencia en las ofertas de producto, la imagen de marca, calidad suprema, tecnología avanzada o servicio superior para cobrar un precio más alto a la vez que se dirige a una amplia variedad de segmentos de mercado.
- *Estrategia centrada en los costos.* Implica controlar los gastos y, al mismo tiempo, reducir los precios de los productos dirigidos a una variedad estrecha de segmentos del mercado.
- *Estrategia centrada en la diferenciación.* Requiere que los productos tengan puntos importantes de diferencia para dirigirse a uno o pocos segmentos de mercado.

**5. ¿Dónde aparecen a) las sinergias de marketing y b) las sinergias de IyD-manufactura cuando se emplea un marco de análisis de sinergias?**

Respuesta: el análisis de sinergias busca oportunidades mediante la determinación del equilibrio óptimo entre las eficacias del mercado frente a las de IyD-manufactura. Esto se puede lograr con el análisis de diversificación o con el enfoque de matriz de mercado-producto. a) Las sinergias de marketing corren de manera horizontal a través de las filas. Como resultado, una empresa puede experimentar el efecto de especialización de mercado si proporciona una línea completa de productos para un segmento dado del mercado. b) Las sinergias de IyD-manufactura corren en forma vertical sobre las columnas. Como resultado, una empresa puede experimentar el efecto de especialización de producto si proporciona un bien para todos los segmentos del mercado. Una empresa puede experimentar tanto las eficacias de marketing como las de IyD-manufactura si ofrece una cobertura total: una línea completa de productos dirigida a todos los segmentos del mercado.

**6. ¿Cuál es el significado y la importancia de un campeón del producto o programa?**

Respuesta: un campeón de programa es capaz y está dispuesto a eliminar los trámites burocráticos y a impulsar el programa a fin de que se le ponga en práctica.

**7. Mencione uno o dos ejemplos de lecciones de Skunk Work de Lockheed Martin que aplican a los programas de marketing de ejecución?**

Respuesta: 1) tomar decisiones con prontitud; 2) evitar la “parálisis por análisis”, que es la tendencia a analizar de forma excesiva un problema en lugar de tomar medidas; 3) cuando existe algún problema hay que hacerlo aflorar de inmediato; 4) pedir ayuda; los problemas no deben callarse, y 5) crear una lista de puntos de acción, un calendario del programa y una gráfica Gantt como ayudas para completar el proyecto.

**8. Explique la diferencia entre tareas secuenciales y simultáneas en una gráfica de Gantt.**

Respuesta: en la programación secuencial es necesario terminar algunas tareas antes de comenzar tareas subsecuentes. En la programación concurrente es posible trabajar en varias tareas al mismo tiempo.

**9. ¿Cuáles son los cuatro agrupamientos que se utilizan en una organización de marketing típica?**

Respuesta: línea de productos, funcionales, geográficos y basados en el mercado.

**10. ¿De qué manera las medidas de marketing vinculan el elemento de fijación de objetivos de la fase de planificación del proceso estratégico de marketing con la fase de evaluación?**

Respuesta: para cada objetivo del plan de marketing desarrollado en la fase de planificación para la oferta de una organización, se crea una métrica de marketing para medir si en realidad se ha logrado dicho objetivo. Entonces se toman medidas correctivas de marketing en la fase de ejecución. En la fase de evaluación, los resultados reales se miden con esta métrica de marketing para comparar el objetivo establecido con los resultados y así identificar cualquier desviación que requiera ya sea su corrección o aprovechamiento.



# CRÉDITOS

## CAPÍTULO 1

P. 2, *ambas fotografías*: cortesía 3M. P. 4, ©M. Hruby. P. 5, *todas las fotografías*: ©Martin Schoeller. P. 7, ©M. Hruby. P. 8, cortesía New Product Works. P. 8, ©M. Hruby. P. 8, ©M. Hruby. P. 12, cortesía Southwest Airlines. P. 12, cortesía Starbucks Corporation. P. 12, cortesía The Home Depot, Inc. P. 13, cortesía 3M. P. 15, cortesía 3M. P. 16, ©Brian Henn. P. 18, cortesía Zaha Hadid Architects. P. 19, ©Fabrizio Costantini. P. 22, cortesía 3M. P. 23, cortesía 3M.

## CAPÍTULO 2

P. 24, *todas* cortesía Ben & Jerry's Homemade, Inc. P. 29, cortesía Medtronic. P. 30, fotografía de Sean Lamb, 2004. P. 32, *ambas fotografías*: ©1997-2011 Netflix Inc. P. 33, *sin crédito*. P. 35, ©Rick Armstrong. P. 35, *todas las fotografías*: cortesía Eastman Kodak Company; Agency Ketchum Communications. P. 37, *todas las fotografías*: cortesía Eastman Kodak Company; Agency Ketchum Communications. P. 38, *sin crédito*. P. 42, cortesía Medtronic. P. 44, cortesía Eastman Kodak Company. P. 45, cortesía Eastman Kodak Company.

## APÉNDICE A

Pp. 54-61, ©1996 Paradise Kitchens, Inc. Todas las fotografías y anuncios publicitarios reimpresos con autorización.

## CAPÍTULO 3

P. 64, fotografía de John Lund/Blend Images/Getty Images. P. 68, cortesía The Economist Newspaper Limited. P. 69, cortesía TD Ameritrade Holding Corp. P. 69, cortesía Samsung Electronics USA. P. 69, cortesía HTC America. P. 73, cortesía Conill Advertising. P. 74, cortesía Diesel. P. 77, cortesía ESRI. P. 77, cortesía Cunard Line. P. 78, cortesía Condé Nast Publications. P. 78, Citrix, Citrix Online and GoToMeeting son marcas registradas de Citrix Systems, Inc. P. 78, cortesía Spot LLC. P. 79, *ambas fotografías*: cortesía TOMRA of North America. P. 83, ©M. Hruby. P. 88, fotografía de Tim Boyle/Getty Images. P. 89, fotografía de Tim Boyle/Getty Images.

## CAPÍTULO 4

P. 90, cortesía Anheuser-Busch Companies. P. 95, Martin Poole/Stockbyte/Getty Images. P. 96, ©5 Creative, L.P. Illustration C. Tew & J. Robinson. P. 100, ©M. Hruby. P. 102, cortesía Susan G. Komen Breast Cancer Foundation. P. 103, PhotoDisc Blue. P. 104, AP Photo/Elizabeth Dalziel. P. 105, AP Photo/Richard Vogel. P. 108, PRNewsFoto/Toyota/AP Images.

## CAPÍTULO 5

P. 114, *sin crédito*. P. 118, Karin Dreyer/Blend Images/Getty Images. P. 119, cortesía PepsiCo, Inc./Frito-Lay, Inc. P. 121, cortesía Post Foods, LLC. P. 124, The Secret Sales Pitch: An Overview of Subliminal Advertising. Copyright ©2004 por August Bullock. Todos los derechos reservados. Utilizados con permiso. Subliminal-Sex.com. P. 125, FRESH STEPS® es una marca registrada de The Clorox Pet Products Company. Utilizados con permiso. ©2011 The Clorox Pet Products Company. Reimpresos con permiso. P. 125, ©2001 Mary Kay, Inc. Fotografías de: Grace Huang for Sarah Laird. P. 126, *sin crédito*. P. 126, cortesía Colgate-Palmolive Company. P. 126, cortesía Unilever U.S. Inc.; fotógrafo: Martin Thompson; fotografía: Smoke & Mirrors. P. 128, cortesía SRI Consulting Business Intelligence (SRI-CBI), Menlo Park, CA. VALS™ es una marca registrada de SRI Consulting Business Intelligence. Reimpresos con permiso. P. 129, *ambos anuncios publicitarios*: cortesía Tag Heuer SA. P. 133, cortesía de Haggard Clothing Co. P. 134, cortesía ACH Food Companies, Inc. P. 135, cortesía Maybelline/L'Oréal USA, Inc. P. 135, utilizados con permiso de McDonald's Corporation. P. 138, cortesía Groupon Inc. P. 139, cortesía Groupon Inc.

## CAPÍTULO 6

P. 140, cortesía J.C. Penney Company, Inc. P. 143, cortesía Lockheed Martin Company. P. 148, Lluís Gene/AFP/Getty Images. P. 149, Jewel Samad/AFP/Getty Images. P. 150, VEER Mark Adams/Photonica/Getty Images. P. 154, *sin crédito*. P. 156, cortesía Slack Barshinger/Chicago. P. 157, Jim Esposito/blend Images/Getty Images. P. 157, Comstock Images/Getty Images. P. 157, Comstock Images/Getty Images. P. 157, Jim Esposito/blend Images/Getty Images. P. 160, cortesía Trek Bicycle Corporation. P. 161, cortesía Trek Bicycle Corporation.

## CAPÍTULO 7

P. 158, *todas* cortesía Enfatico Agency/New York. P. 167, cortesía Sony Electronics, Inc. P. 167, cortesía de Bruno Magli. P. 169, Frans Lemmens/The Image Bank/Getty Images. P. 171, cortesía ALMA/BBDO São Paulo. P. 173, cortesía Saatchi & Saatchi/Beijing. P. 173, *sin crédito*. P. 174, cortesía Nestlé S.A. P. 175, Sylvain Sonnet/Photographer's Choice RF/Getty Images. P. 175, Antonio M. Rosario/The Image Bank/Getty Images. P. 176, *ambos anuncios publicitarios*: cortesía Microsoft Corporation. Agencia: Crispin Porter Toronto. P. 177, cortesía de Nestlé S.A. P. 179, cortesía The Coca-Cola Company. P. 180, cortesía Levi Strauss Asia Pacific. P. 180, cortesía Unilever U.S. P. 184, cortesía

Fran Wilson Creative Cosmetics, Inc.

P. 183, cortesía McDonald's Corporation. P. 184, cortesía Elite Industries, Ltd. P. 185, cortesía Nestlé S.A. P. 187, *todas* cortesía The Gillette Company/Procter & Gamble. P. 187, P. 190, cortesía CNS, Inc.

## CAPÍTULO 8

P. 198, ©K. Rousonelos. P. 200, ©Andy Kropa 2010. P. 201, Fisher-Price, Inc. una subsidiaria de Mattel, Inc. East Aurora, NY 14052 U.S.A. ©2006 Mattel, Inc. Todos los derechos reservados. P. 202, Fisher-Price, Inc. una subsidiaria de Mattel, Inc. East Aurora, NY 14052 U.S.A. ©2006 Mattel, Inc. Todos los derechos reservados. P. 205, Copyright © David Young-Wolff/PhotoEdit. P. 206, cortesía The Nielsen Company. P. 207, fotografía de M. Caulfield/American Idol 2008/Getty Images. P. 208, Macduff Everton/The Image Bank/Getty Images. P. 208, Comstock Images/Getty Images. P. 209, ©Louie Psihoyos/Science Faction/Corbis. P. 209, ©Spencer Grant/PhotoEdit. P. 213, cortesía Wendy's International, Inc. P. 213, *ambas*: cortesía Carma Laboratories. P. 215, fotografía de Cancan Chu/Getty Images Asiapac. P. 216, Todd Warnock/Lifesize/Getty Images. P. 216, ©Brent Jones. P. 218, cortesía Schwan's Consumer Brands North America, Inc. P. 220, cortesía Schwan's Consumer Brands North America, Inc. P. 221, ©M. Hruby.

## CAPÍTULO 9

P. 226, ©Zappos Development, Inc. P. 226, ©Jared McMillen. P. 229, ©Zappos Development, Inc. P. 230, *todas* cortesía de Sporting News Yearbooks. P. 231, cortesía Ann, Inc. P. 232, Microfridge® cortesía Mac-Gray. P. 237, cortesía Xerox Corporation. P. 238, *todas* ©2011 Oldemark, LLC. Reimpresos con permiso. El nombre, diseño y logo de Wendy's son marcas registradas de Oldemark LLC y Wendy's International, Inc. P. 240, cortesía Wendy's International, Inc. P. 242, cortesía Five Guys Enterprises, LLC. P. 243, *todas las fotografías*: cortesía de Apple. P. 245, ©M. Hruby. P. 245, ©M. Hruby. P. 248, cortesía Prince Sports. P. 249, cortesía Prince Sports.

## CAPÍTULO 10

P. 256, cortesía de Apple. P. 256, David Paul Morris/Bloomberg via Getty Images. P. 259, cortesía Vetco, Inc. Consumer Health Care. P. 261, Jonathan Alcorn/Bloomberg via Getty Images. P. 262, AP Photo/Dino Vournas. P. 262, ©M. Hruby. P. 263, cortesía Nestlé Purina Pet Care Company. P. 264, ©GfK Custom Research, LLC. P. 264, ©M. Hruby. P. 265, cortesía The New Product Works. P. 265, cortesía de Original Pet

Drink. P. 266, cortesía The New Product Works. P. 266, cortesía The New Product Works. P. 267, ©GfK Custom Research, LLC. P. 268, ©Erik S. Lesser/The New York Times/Redux. P. 269, cortesía Volvo of North America. P. 269, cortesía de IDEO. P. 270, cortesía Gary Schwarzberg. P. 272, Jim Wilson/The New York Times/Redux. P. 272, Jose Azel/Aurora. P. 274, ©M. Hruby. P. 276, cortesía Activeion Cleaning Solutions, LLC. P. 277, cortesía Activeion Cleaning Solutions, LLC.

## CAPÍTULO 11

P. 278, fotografía de Rob Tringali/Sports-Chrome/Getty Images. P. 279, fotografía de J. Meric/Getty Images. P. 282, Getty Images. P. 283, AP Photo/Mary Altaffer. P. 283, cortesía Amazon.com Inc. P. 288, ©2009 Blue Moon. P. 290, cortesía Lowe Worldwide; fotografía: Brian Kuhlman; talento: Cameo Amato. P. 291, Copyright 2011 de Consumers Union of U.S., Inc. Yonkers, NY 10703-1057, una organización sin fines de lucro. P. 292, DR PEPPER es una marca registrada de Dr Pepper/Seven Up, Inc. Utilizados con permiso. P. 294, *sin crédito*. P. 297, © M. Hruby. P. 298, cortesía Black & Decker Corporation. P. 298, cortesía de De Walt Industrial Tool Company. P. 299, cortesía QPG Sherpa. P. 299, ©M. Hruby. P. 300, cortesía Campbell Soup Company. P. 305, cortesía Mary Kay, Inc. P. 305, cortesía Mary Kay, Inc.

## CAPÍTULO 12

P. 306, ©K. Rousonelos. P. 309, cortesía Singapore Airlines, Inc. P. 309, cortesía American Express Company. P. 310, cortesía Hill Holliday/Boston, MA.; fotografía ©Pat Molnar and John Dolan. P. 313, The American Red Cross. P. 313, cortesía Nature Conservancy. P. 314, cortesía Susan G. Komen For the Cure. P. 314, ©2011 USPS. P. 318, ©Hertz System, Inc. Hertz es una marca de servicios y una marca registrada de Hertz System, Inc. P. 320, cortesía Laser Vision Institute. P. 321, cortesía Accenture. P. 321, cortesía Space Adventures, Ltd. P. 325, ©Google. P. 327, fotografía de Rob Tringali/Sportschrome/Getty Images. P. 328, cortesía Philadelphia Phillies.

## CAPÍTULO 13

P. 330, *ambas*: cortesía StubHub. P. 333, *sin crédito*. P. 334, Namas Bhojani/The New York Times/Redux Pictures. P. 334, Doug Kanter/Bloomberg News/Landov. P. 335, ©Bryan Derballa. P. 335, ©Bryan Derballa. P. 336, ©Bryan Derballa. P. 338, cortesía StubHub, Inc. P. 339, ©M. Hruby. P. 340, cortesía Coldwater Creek. P. 342, ©M. Hruby. P. 347, ©M. Hruby. P. 347, ©M. Hruby. P. 355, fotografía de Neil Lupi/Redferns.

## CAPÍTULO 14

P. 356, cortesía Vizio, Inc. P. 360, ©Terry McElroy. P. 361, ©M. Hruby. P. 362, cortesía of Rock & Roll Hall of Fame. P. 363, cortesía

Panasonic Consumer Electronics Company. P. 366, ©M. Hruby. P. 368, cortesía Family Dollar Store. P. 370, ©M. Hruby. P. 372, cortesía The Toro Company. P. 372, cortesía Payless ShoeSource, Inc. P. 375, fotografía de Monci Jo Williams, FORTUNE; ©1983 Time, Inc. Todos los derechos reservados. P. 380, cortesía 3M. P. 381, cortesía 3M.

## APÉNDICE B

P. 384, *ambas fotografías*: cortesía The Caplow Company.

## CAPÍTULO 15

P. 390, cortesía Callaway Golf; fotografía de Sam Greenwood/Getty Images. P. 397, fotografía de James Leynse/Corbis. P. 398, cortesía Nestle SA. P. 401, Justin Sullivan/Getty Images. P. 402, cortesía Jiffy Lube International, Inc. P. 402, ©Amy Etra. P. 404, ©Joe & Kathy Heiner. P. 407, *todas las fotografías*: ©M. Hruby. P. 411, cortesía Hewlett-Packard Company. P. 415, cortesía Amazon.com Inc.

## CAPÍTULO 16

P. 416, Handout/MCT/Newscom. P. 416, *ambas*: cortesía Foursquare. P. 419, ©Daniel Hambury/Corbis. P. 421, cortesía Green Retail Association. P. 421, cortesía Doctor's Associates, Inc. P. 423, cortesía Staples, Inc. P. 424, AP Photo/Christophe Ena. P. 424, AP Photo/Sue Ogrocki. P. 426, cortesía Healthy You Vending. P. 426, ©M. Hruby. P. 426, ©M. Hruby. P. 426, cortesía L.L.Bean, Inc. P. 428, Scott Lewis/Bloomberg via Getty Images. P. 429, cortesía Gilt, com. P. 429, cortesía MySimon, Inc. P. 430, AP Photo/Jacques Brinon. P. 430, Frederic J. Brown/AFP/Getty Images. P. 432, fotografía de Justin Sullivan/Getty Images. P. 432, ©Najlah Feanny/Corbis. P. 432, AP Photo/Michael Dwyer. P. 432, ©M. Hruby. P. 434, cortesía TJX Companies, Inc. P. 435, AP Photo/Paul Sakuma. P. 440, proporcionada por: Checkers Drive-In Restaurants, Inc. P. 447, *ambas*: cortesía Mall of America.

## CAPÍTULO 17

P. 448, cortesía Brian Solis. P. 451, cortesía VF Outdoors. P. 454, cortesía Alpargatas USA. P. 454, ©M. Hruby. P. 454, cortesía Tyson Foods, Inc. P. 455, cortesía de Restaurant Business Magazines. P. 457, *sin crédito*. P. 457, cortesía Purina Incredible Dog Challenge. P. 458, cortesía Gulfstream Aerospace Corporation. P. 458, cortesía Welch Foods, Inc. P. 459, arte proporcionado por Merck-Schering/Plough Pharmaceuticals. P. 464, Franck Fife/AFP/Getty Images/Newscom. P. 465, ©M. Hruby. P. 468, creada para Target por CatalystStudios.com. P. 472, ©M. Hruby.

## CAPÍTULO 18

P. 474, Bloomberg via Getty Images. P. 474, Hamin Lee Photography/BELL MOBILITY/Newscom. P. 476, cortesía Campbell Soup Company. P. 476, cortesía 1&1 Internet, Inc. P. 476,

cortesía Red Bull North America. P. 477, cortesía Chevron Corporation. P. 477, cortesía Bridges-tone Corporation. P. 478, cortesía National Fluid Milk Processor Promotion Board; agencia: Lowe Worldwide/New York. P. 478, desarrollo de anuncio publicitario por McCann Worldgroup en nombre de la U.S. Army. P. 479, cortesía Nestle Dreyer's Ice Cream. P. 480, *sin crédito*. P. 480, utilizados con permiso de Group of America, Inc. P. 481, cortesía Worldwildlife Fund. P. 481, cortesía Iconix Brand. P. 481, cortesía The Martin Agency. P. 482, cortesía Chrysler Group LLC; agencia: Weiden + Kennedy. P. 483, cortesía Levi Strauss & Co.; agencia: Wieden + Kennedy. P. 487, cortesía Oxygen Media, LLC. P. 487, ©M. Hruby. P. 488, cortesía USA Today. P. 489, ©M. Hruby. P. 490, cortesía 24/7 Real Media Inc. P. 491, cortesía Nationwide Insurance. P. 492, cortesía Wieden + Kennedy/New York. P. 495, cortesía MRI Starch. P. 498, cortesía de Valpak Direct Marketing Systems, Inc. P. 498, ©M. Hruby. P. 499, cortesía Nestle USA/Nestle Crunch Brand. P. 499, cortesía Southwest Airlines Co. P. 500, *sin crédito*. P. 501, ©Geffen Pictures/Zuma Press. P. 501, fotografía de Michael Becker/Fox/Picture Group via AP Images. P. 501, Michael Tran/Film-Magic/Getty Images. P. 503, cortesía NBC Photo Licensing.

## CAPÍTULO 19

P. 510, cortesía AOI Marketing/Minneapolis. P. 510, *sin crédito*. P. 510, fotografía de: ©Jeremy M. Lange. P. 510, *sin crédito*. P. 510, *sin crédito*. P. 512, ©Ford Consulting Group. P. 513, cortesía Linden Research, Inc. P. 514, ©Ford Consulting Group. P. 516, ©Martin Scholler. P. 517, cortesía AOI Marketing/Minneapolis. P. 519, cortesía The Martin Agency. P. 520, cortesía LinkedIn Corporation. P. 521, *sin crédito*. P. 521, *sin crédito*. P. 523, *sin crédito*. P. 527, *ambas*: cortesía Green Peace. P. 530, T-Mobile Christmas Campaign 2010 con Chuck Norris producido por Saatchi & Saatchi Prague, Czech Republic. P. 534, *todas*: cortesía AOI Marketing/Minneapolis. P. 535, *todas*: cortesía AOI Marketing/Minneapolis.

## CAPÍTULO 20

P. 536, cortesía General Electric Company. P. 539, cortesía Medtronic. P. 540, ©Mitch Kezar/Windigo Images. P. 541, Asia Images/Getty Images. P. 541, ©Susan Van Etten/PhotoEdit, Inc. P. 541, Tetra Images/Getty Images. P. 541, ©Royalty-Free/Corbis. P. 542, cortesía Xerox Corporation. P. 543, ©Einzig Photography. P. 545, ©Image Source/Corbis. P. 546, ©Richard Pasley/Stock Boston, LLC. P. 547, Frank Herholdt/Stone/Getty Images. P. 548, Purestock/Getty Images. P. 550, Image Bank/Color Day Productions/Getty Images. P. 551, ©John Boykin/PhotoEdit. P. 555, cortesía The Institute for Health & Human Potential www.ihhp.com. P. 555, Comstock Images/Getty Images. P. 556, cortesía Mary Kay, Inc. P. 558, *ambas* cortesía de Toshiba Medical Systems & Interactive Media. P. 562, cortesía Xerox Corporation.

## CAPÍTULO 21

P. 570, *ambas* cortesía Seven Cycles, Inc.  
P. 574, ©Kainaz Amaria. P. 575, cortesía Reebok International Ltd. P. 576, *sin crédito*. P. 577, cortesía Travelocity. P. 579, PeskyMonkey/Vetta/Getty Images. P. 580, ©Paul Barton/Corbis. P. 581, ©Tom Grill/Corbis. P. 582, ©2008 Zappos.com., Inc. P. 583, ©Clayton Hauck Photography. P. 584, cortesía Career Builder. com. P. 585, ©Joe Zeff Design. P. 590, cortesía Pizza Hut, Inc. P. 591, cortesía Pizza Hut, Inc. P. 592, cortesía Pizza Hut, Inc.

## CAPÍTULO 22

P. 594, cortesía General Mills; fotografía: Bolin Marketing. P. 596, cortesía General Mills; fotografía: Bolin Marketing. P. 597, AP Photo/Don Ryan. P. 597, fotografía: Bolin Marketing. P. 599, cortesía General Mills; fotografía: Bolin Marketing. P. 603, cortesía Campbell

Soup Company. P. 603, cortesía Ikea. P. 604, Fotosearch. P. 607, cortesía General Mills; fotografía: BoLin Marketing. P. 608, ©M. Hruby. P. 609, cortesía Agro Farma, Inc. P. 609, ©M. Hruby. P. 610, cortesía Papa John's International, Inc. P. 611, cortesía Lockheed Martin Corp. P. 615, utilizados con permiso de McDonald's Corporation. P. 620, cortesía General Mills.

## APÉNDICE C

P. 628, Fotosearch Stock Photography & Stock Footage. P. 629, ©Paul Elledge. P. 631, utilizada con permiso de Macy's, Inc. P. 632, cortesía Xerox Corporation. P. 633, cortesía The Buckle, Inc. P. 634, cortesía Merck/Schering-Plough Pharmaceuticals; agencia: JWT INSIDE. P. 637, reimpreso de Job Choices 2002, con permiso de la National Association of Colleges & Employers. P. 637, cortesía Monster. P. 643, dibujos de

Jeff Shesol; reimpresos con permiso de Vintage Books. P. 644, White Packert/The Image Bank/Getty Images. P. 645, ©M. Hruby. P. 645, ©M. Hruby. P. 646, reimpresos con permiso del *Journal of Marketing*, publicados por la American Marketing Association. P. 646, reimpresos con permiso del *Journal of Marketing* publicados por la American Marketing Association.

## APÉNDICE D

P. 650, cortesía Daktronics, Inc. P. 651, cortesía Daktronics, Inc. P. 660, cortesía HOM Furniture. P. 664, fotografía de Paul Harris/Onlien USA/Getty Images. P. 668, *sin crédito*. P. 670, cortesía Shiseido Co., Ltd. P. 672, AP Photo/Chris O'Connor. P. 674, cortesía Banyon Hotels & Resorts, Inc. P. 674, cortesía Banyon Tree Hotels & Resorts, Inc. P. 674, cortesía Banyon Tree Hotels & Resorts, Inc. P. 675, cortesía Banyon Tree Hotels & Resorts, Inc.





# ÍNDICE ANALÍTICO

## A

Acuerdo General de Aranceles y Comercio 168

Adaptación  
de comunicación 186  
del producto 186  
doble 186-187

Administración  
de categorías 437  
de cuentas  
políticas de 549, 553-554, 556, 560  
clave 551, 560  
de la capacidad 323-324, 326-327  
de la experiencia del cliente 307, 322, 326  
del marketing 319  
de ventas 537-538, 540, 549, 554-560, 562  
y ejecución del plan 538, 549, 553, 560  
y evaluación y control de la fuerza 549  
medición de resultados 556  
y formulación del plan 537, 549, 553, 560  
por excepción 615

Adquisición sustentable 149

Agente(s) 395-396, 413, 443-444  
de fabricantes 443, 445  
de venta 423, 431, 443, 670

Agrupamientos  
basados en el mercado 614, 618  
de línea de productos 613, 618  
funcionales 613, 618  
geográficos 613, 618

Alianzas estratégicas 171, 189

Alineación de precios 360, 378-379

Análisis  
de brecha 316, 326  
de cartera de negocios 36-37, 39-40, 46-47  
de diversificación 36, 39-40, 46-47  
de negocios 271, 275  
de punto de equilibrio 337, 347-348, 350-351, 353  
de sinergias 602, 604, 606, 618  
de valor 153, 158  
marginal 337, 347-349, 353, 370-371  
situacional 38, 40-41, 46-47, 49, 55-56, 268, 651  
transcultural 174-175, 189

Anchura de la línea de productos 424, 431, 444-445

Ansiedad psicológica 119; *vea también* Disonancia cognoscitiva

Anuncio(s)  
competitivos 476, 478, 504-505  
institucionales 477-478  
de defensa 477, 505  
de exploración 476-478  
institucionales 477  
de producto 476, 496, 505  
de recordatorio 476-477  
institucionales 478  
diseño 480  
institucionales 476-478, 505

Aplicaciones 516, 528-533

Aprendizaje  
cognoscitivo 126  
del consumidor 121, 125-126, 136

Aranceles 167-170, 182, 188-189

Área estadística  
metropolitana 58, 61-63, 71-72  
micropolitana 71-72

Audiencia meta 453, 461, 463, 470-471, 660, 676

Auditoría  
de contacto con el cliente 307, 317, 326-327  
social 103, 105-106

Autorregulación 66, 85-87, 95

## B

Balanza comercial 165, 189

Base  
de la pirámide 178, 189  
de precios 331, 337, 341, 343, 347, 351

Better Business Bureau 85-86

Bien(es) 258-259, 265, 273-275, 292, 302, 307-308, 310-312, 316, 319, 322, 326-327

duradero 258  
no duradero 258

Blog 513, 533-534, 571, 583

Bots 582, 589

## C

Cadena de suministro 391, 401, 403, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 671, 672

administración de la 406, 410, 413, 415, 671

Calendarios de programa 611

Campeón de programa 610, 612, 618

Campo de experiencia 451, 471

Canal  
administración de la logística del 391, 406, 407, 410, 413, 415

alianzas estratégicas del 397

capitán de 404, 413

conflictos del 402, 404

horizontales 404

verticales 402

consideraciones legales del 404

distribución  
doble 405  
exclusiva 405  
integración vertical 405

restricciones de reventa 405

de comunicación 450, 470, 471

de distribución 58, 455, 457, 459, 460

de marketing 58, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 411, 412, 413

directo 394, 395, 396, 400, 401, 413, 671, 672

indirecto 394, 395, 400, 413, 672

logística del 396, 406, 408, 410, 411, 413, 414, 415

Canibalización 231, 263, 271, 273, 660

Capacidad ociosa de producción 311, 326

Capitán de canal 404, 413

Características del producto  
complejidad 458, 470, 660  
riesgo 458, 470, 657, 660  
servicios auxiliares 458

Carreras en marketing 628, 629, 630, 644

administración de productos y distribución física 629, 630

comercio detallista 632

internacionales 634

investigación de mercados 633

publicidad y promoción 631

ventas 630, 632

Cartera de negocios  
análisis de 36, 37, 39, 40, 46, 47

Category killers 423, 424

Caveat emptor 95, 106

Centro  
comercial  
de pequeños establecimientos 435  
regional 435

de compras 141, 149, 150, 151, 154, 158, 159, 160, 161

composición 149

funciones 150

Cibermercado 80, 87

Ciclo de vida  
del detallista 417, 437, 440, 445

del producto 279, 280, 281, 284, 285, 286, 287, 291, 302, 303, 449, 455, 456, 458, 463, 470, 476, 477, 665

crecimiento 280, 281, 282, 283, 299, 302, 303

decadencia 280, 281, 282, 284, 302, 303

cosecha 284, 302

eliminación 284, 297, 302

duración 285

forma 285

introducción 280, 281, 282, 283, 285, 286, 287, 296, 302, 303

madurez 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 302, 680

y consumidores 286

adoptadores iniciales 287

innovadores 287

mayoría inicial 287

mayoría tardía 287

rezagados 287

Clase  
de producto 279-280, 283, 286, 293, 295-296, 302

social 129, 133, 136-137

Cliente(s)  
experiencia del 36, 322, 326

potenciales 39, 59, 155, 158, 222, 232, 239, 651; *vea también* Mercado meta

valor para el 66, 82, 86, 89, 103, 119, 130, 146, 148, 262, 272, 284, 299

Clima político y regulatorio 181

Codificación 450-451, 470-471

Código de ética 97-99, 106, 674

Cohortes generacionales 69

Comercialización 273-276, 659, 661-663, 665, 675, 679

mezclada 424-425, 445

hipermercado 424-425, 445, 671

supercentro 424-425, 435

Comercio  
electrónico 80, 87, 99, 156, 671  
global 163-165, 167-169, 171, 173, 177, 180, 188

Competencia 31, 36, 38, 53-54, 56, 65-67, 74, 80-82, 84, 87, 96, 101, 240, 242, 244-246, 273, 279, 281, 283, 290, 297, 304, 311, 315, 320, 659, 668-670, 679

componentes de la 81

formas alternativas de la 66, 80

global 167, 171-172, 189

intertipos de la 425, 445

monopolística 80, 86

pura 80, 86

protección de la 82

pura 80, 82, 86

y ética 96

Comportamiento  
del consumidor 115-116, 119, 121, 123-125, 127, 129, 131, 133, 136, 138-139

actitud 56, 120-123, 126-127, 129, 131, 133-134, 136

aprendizaje 121, 125-126, 136

creencias 121-123, 126-128, 136

estilo de vida 121, 126-129, 133, 136, 648, 660

ético 91-94, 96-100, 105-106

legal 91-94, 96-99, 105-106, 655

Comprador(es)  
multicanal 586-589

organizacionales 141-142, 144, 146-148, 152, 154-158

Compra(s)  
centro de 141, 149-151, 154, 158-161

clases de 141, 150-151, 158, 161

nueva compra 150-151, 158, 161

recompra directa 150-151, 158, 161

recompra modificada 150-151, 158, 161

criterios de evaluación para la 117, 121, 125, 136

en línea 141, 155, 158

comunicación 581-582

control 581, 583-584

conveniencia 581

costo 581, 584

elección 581-582

personalización 581-582

grado de participación en la 119-121, 134, 136

organizacionales 141, 146-148, 150, 152, 155, 158-159

características 144

comportamiento 142, 152, 155, 158

criterios 146, 158

etapas del proceso 152

proceso de decisión 115-116, 118-122, 124, 136-137, 657, 679

búsqueda exterior de información 116

búsqueda interior de información 116

comportamiento posterior 116, 118, 136

decisión de compra 115-116, 118, 121-122, 136, 139, 656

evaluación de opciones 121, 136, 139  
 reconocimiento del problema 116, 136, 138  
 y ciclo de vida familiar 131, 132, 136-137  
 y grupos de referencia 129, 131, 135-136  
 Comunicación 676  
 proceso de 449-451, 470-471, 522  
 Comunidades web 583, 589  
 Concepto de un producto 203, 213, 269  
 Condiciones macroeconómicas 65-66, 75-77, 86  
 Conjunto considerado de marcas 117-118, 120, 136  
 Consumidor(es)  
 comportamiento del 115-116, 119, 121, 123-125, 127, 129, 131, 133, 136, 138-139  
 compras de 141, 147, 158-159  
 deseos del 26, 127-128, 144, 210, 222, 228, 231, 265, 267, 280  
 en línea 571, 577-582, 585-586, 588-589  
 cazadores-recolectores 579, 588  
 enganchados, en línea y solteros 579, 589  
 leales a la marca 579, 589  
 materialistas sensibles al tiempo 579, 589  
 novatos bivalentes electrónicos 579, 589  
 virtual y convencional 579, 588  
 etnocéntrico 177, 189  
 final 142-143, 145, 205  
 global 163, 167, 171-172, 174, 189  
 ingresos del 65-66, 75-76, 86  
 necesidades del 26, 41, 47, 50, 98-100, 103, 116, 122-123, 125, 127-128, 132, 134, 136-138, 144, 152, 222, 228, 230-233, 237, 246, 248, 258, 265-267, 274-275, 315, 324, 648-649, 673, 679  
 personalidad del 121-123, 136  
 y ética 91, 104, 106  
 y responsabilidad social 105  
 y socialización 131, 136  
 Consumismo 83, 87  
 Contenido generado por el usuario 512-513, 522, 532-533  
 Continuidad del servicio 311-313, 326  
 Cookies 585, 589  
 Copyright 82, 87  
 Corredores 443, 444-445  
 Costo(s) 331-332, 334, 336-340, 346-353, 355, 669  
 de los bienes vendidos 382-387, 389  
 de venta 550, 559  
 fijo 331, 336, 347-354  
 incrementales 370-371  
 logístico total 410, 413  
 marginal 347-349, 352-353  
 total 336, 347-353  
 unitario variable 331, 348-354  
 variable 336, 348, 350-353  
 Costumbres 174-175, 177-178, 189, 191  
 Crecimiento  
 esperado 240  
 sustentable 149  
 Criterios de evaluación para la compra 117, 121, 125, 136  
 Cuatro I de los servicios 307, 309, 311, 315, 325-327  
 inconsistencia 309-312, 315, 325

inseparabilidad 309-311, 320, 323, 325  
 intangibilidad 309, 311, 325  
 inventario 309, 311, 315, 325-326  
 Cultura 47, 65, 73-74, 86-87, 89, 93-94, 106, 122, 129, 133-134, 136, 673-674  
 corporativa 94, 96-98, 100, 106-107, 304  
 de negocios 94-96, 100, 106  
 organizacional 25, 29-30, 46, 48  
 Cuota 167-169, 183, 188-189  
 de ventas 556, 560  
 Curva de la demanda 331, 342-347, 352-353, 355  
 cambio de la 343  
**D**  
 Datos 199, 202-205, 207, 210, 213-218, 221-223, 225, 661  
 bases de 206  
 de cuestionario 199, 208-209, 211-212, 214, 217, 222-223  
 de observación 199, 201-202, 206-208, 214, 217, 222-223  
 minería de 216-217, 220, 222-223  
 primarios 199, 204-206, 208, 210, 213, 217, 222-223  
 secundarios 199, 204-206, 217, 222-223, 661  
 externos 205, 215, 222  
 internos 204, 222-223  
 ventajas y desventajas 206, 223, 225, 665  
 Decisión  
 de compra 449, 453, 458-460, 468, 470, 656  
 de fabricación-compra 152, 154, 158  
 Declaración  
 de los Derechos de los Consumidores 106  
 de misión 29-30, 32, 47-48, 651  
 de operaciones 382-383, 385, 387-388  
 de posicionamiento 245, 247, 305  
 Decodificación 450-451, 470-471  
 Déficit 165  
 Demanda 145, 286, 331-332, 336-338, 340, 342-347, 349, 352-353, 355  
 curva de la 331, 342-347, 352-353, 355  
 derivada 145, 158, 259  
 elástica 345-347, 352-354  
 factores de la 343, 352-353  
 inelástica 345-346  
 primaria 280, 302  
 selectiva 281-282, 302  
 unitaria 345-346  
 Demografía 65, 68, 86-87, 89, 660, 664  
 Derechos de los consumidores  
 a elegir 95  
 a la información 95  
 a la seguridad 95  
 a ser escuchado 95  
 Desarrollo  
 de proveedores 147, 158  
 sustentable 102, 104, 106  
 Descuento(s) 382-383, 385, 387-388, 659, 673  
 a la compra 384  
 Deseos  
 del consumidor 26, 127-128, 210, 222, 228, 231, 265, 267  
 Desintermediación 402, 413

Detalle  
 venta al 58, 417-418, 420-421, 423-425, 427-433, 435, 438, 440-442, 444-445, 652, 680  
 Detallista(s) 417-425, 429, 431-447, 656  
 cadenas corporativas de 420-422, 424-425, 435-436, 440, 444, 446  
 ciclo de vida del 417  
 clasificación del  
 por anchura de la línea de productos 424, 445  
 por forma de propiedad 420, 422, 425, 444-445  
 por línea de mercancías 420, 423, 444-445  
 por nivel de servicio 420, 422, 432, 444-445, 673  
 por profundidad de la línea de productos 423, 437, 445  
 autoservicio 420, 422, 425, 444  
 servicios completos 423, 444  
 servicios limitados 420, 423, 444  
 con sistema contractual 421  
 de canales múltiples 441, 445  
 independiente 420-421  
 matriz de posicionamiento del 431-432, 445  
 rueda del 417, 438-440, 444-445  
 Devoluciones 382-383, 385  
 Diferenciación de productos 228, 230-231, 247  
 Difusión de innovación 286  
 Dirección  
 estratégica 26, 28, 33, 35, 46  
 organizacional 25, 29, 30, 32, 35-36, 44, 46-47  
 Director de marketing 612  
 Discriminación  
 de estímulos 125  
 de precios 368, 375-377, 379  
 Disonancia cognoscitiva 119, 136-137  
 Distribución  
 dual 397, 405, 413  
 exclusiva 396, 400, 405, 413  
 intensiva 400-401, 413  
 selectiva 400-401, 413, 670  
 Distribuidor industrial 395  
 Diversidad racial y étnica 72  
 Diversificación  
 análisis de 36, 39, 40, 46-47  
 Dumping 188-189

## E

Economía 75-77, 86-87, 89  
 global 169  
 Ecuación  
 de las utilidades 336, 348, 353  
 del precio 332-333, 353  
 Efecto de influencia 442  
 Elasticidad  
 de la demanda 345-347, 352-354  
 del precio 331, 346-347, 352  
 Empaque 279-280, 288-289, 291, 298-303, 668  
 Empleo, proceso de búsqueda 628, 635  
 Empresa(s)  
 comercial 26, 28, 46, 667  
 conjunta 182, 184-185, 189  
 global 166, 171-172, 174, 178, 180, 185-188, 666  
 industriales 142, 149, 158-159  
 multinacional 172  
 transnacional 172

Entorno  
 escaneo del 65-67, 75-76, 80-81, 86-87, 89  
 fuerzas del 65-66, 68  
 tendencias del 66  
 Entrada 81, 282  
 barreras a la 81, 87  
 Equipos interdisciplinarios 28, 47  
 Escaneo del entorno 65-67, 75-76, 80-81, 86-87, 89  
 Espionaje  
 económico 166  
 industrial 96-97, 100, 106  
 Estabilidad política 181  
 Estímulos  
 discriminación de 125  
 generalización de 125  
 Estrategia(s) 26  
 de administración de marca 296, 302-303  
 con varios productos 295-297, 302  
 de varias marcas 295-296  
 privada 297, 302  
 de empujar 459-460, 470-471  
 de fijación de precios de penetración 282  
 de jalar 460, 470-471  
 de marketing 25-26, 39-40, 44, 47, 56-57, 60, 200, 259-260, 262-263, 271, 285, 298, 303, 305, 320, 327, 329, 391, 400, 408-409, 413, 673  
 global 172, 174, 189  
 genéricas de negocios de Porter 595, 602-603, 606, 618  
 centrada en la diferenciación 604  
 centrada en los costos 604  
 de diferenciación 603-604, 618  
 de liderazgo en costos 603, 618  
 impulsadas por los valores 608  
 organizacional 25, 32  
 Ética 83, 91-93, 96, 98, 100, 104-107, 124, 217, 291, 303, 369, 652, 655, 663, 675  
 código de 97, 106, 674  
 de la competencia 96  
 de los intercambios 94-95  
 global 169  
 y valores  
 apertura 99  
 conducta ciudadana 99  
 honestidad 98  
 imparcialidad 99  
 respeto 99  
 responsabilidad 98  
 Etiqueta 279-280, 297-300, 302  
 Etnocentricidad cultural 177  
 Etnocentrismo del consumidor 177, 189  
 Experiencia del cliente 36, 322, 326, 575-577, 581, 588-589  
 Explosión de la población 68  
 Exportación 182  
 directa 183  
 indirecta 182  
 Extensión del producto 186

## F

Fabricación sobre pedido 231  
 Facebook 511-513, 515-520, 522-535  
 Factores de la demanda 343, 352-353  
 Familia mixta 70, 87

Fijación de precios 331-332, 335-338, 340-343, 347-348, 352-355, 357-358, 360-361, 363, 368, 371, 375-377, 379, 381, 433, 445, 667, 669

ajustes geográficos de la 371, 374, 378-379

descuentos en la 357, 371-373, 375, 378-379

dinámica de la 584, 589

rebajas en la 357, 371, 373-376, 378-379, 659

Filosofía moral 98-100, 106, 655

Filtro colaborativo 574, 589

Flujo de clics 368

Forma de producto 302

Franja comercial de poder 436

Franquicia(s) 184, 399, 405, 421-422, 444, 669

Frecuencia de uso 234-235, 237, 247

Fuerzas

- ambientales 86, 89, 652
- competitivas 65-66, 80-81, 86-87, 89, 249
- del entorno 65-66, 68
- de ventas 537-538, 549-551, 553-556, 558-562, 663, 678
- automatización 558-560
- comunicación 559
- tecnología 558
- económicas 65-67, 75-76, 86-87, 89, 249
- reguladoras 65-66, 82-87, 89
- sociales 65-66, 68, 86-87, 89
- tecnológicas 65-66, 78-79, 86-87, 89, 249

Función

- de facilitación 393
- de respuesta de ventas 598, 600, 618-619
- logística 393
- transaccional 392

Fundamento organizacional 29, 32

## G

Garantía 279, 287, 301-303

Gastos

- administrativos 384, 667
- de venta 384, 678
- generales 384

Generación

- de ideas 268-269, 275
- de la posguerra 69, 87; *vea también* Generación de los *baby boomers*
- de los *baby boomers* 69-70, 86-87, 660
- de pistas 468, 471
- de tráfico 468, 471
- X 69, 86-87
- Y 70, 74, 86-87, 456-457

Generalización de estímulos 125

Gerente de producto 288, 291-292, 300, 302-303

Gráfica

- de Gantt 63, 595, 600, 612, 618-619
- de punto de equilibrio 350, 353

Guerra de precios 370, 379

## H

Herramientas de propaganda 503, 506

boletín de prensa 503, 505

conferencia de prensa 503

Idealismo moral 99-100, 106

Idea(s) 258, 268-272, 274, 677

- generación de 268-269, 275

Importación paralela 188

Índice

- de desarrollo
- de la categoría 288-289
- de la marca 288-289
- de sentimiento de los consumidores 76

Individualidad 573, 581, 588

Industria 25-26, 30, 34, 37-38, 41, 46, 48-49

Inferencia estadística 203

Influencias

- familiares 131, 134
- personales 119, 122-123, 129-130, 132-133, 135-136
- psicológicas 115, 122, 128, 136-137, 139
- situacionales 121-122, 136-137, 139
- socioculturales 115, 121-122, 129, 136-137, 139

Infomerciales 487, 506

Informantes 98, 106

Infraestructura económica 178, 189

Ingreso(s) 331-332, 334, 336-340, 342-349, 351-354

- brutos 76, 86-87
- discrecionales 77, 82, 87, 145
- disponibles 77, 82, 87
- incrementales 370-371, 378
- marginales 343-345, 349, 352-353
- promedio 343-345, 352-353
- totales 336, 343-353

Innovación 257, 262-264, 267-268, 270, 276, 285, 649-650, 676

- abierta 268, 270
- continua 262, 275
- dinámicamente continua 262
- discontinua 263, 275

Inteligencia emocional 554-555, 559-560

Interacción personalizada 452

Interactividad 573, 581, 588

Intercambio 80, 94, 98, 104, 106, 143, 155, 158

- y ética 94-95

Intermediario 391-396, 398, 400-402, 404-405, 411-414

Inventario 383-384, 386-388, 671

- administrado por el proveedor 411, 413
- rotación de 388-389

Inversión 386, 388-389

- directa 182, 185, 189

Investigación de mercados 199-203, 205, 208-210, 212-213, 215-217, 219-220, 222-224, 266, 668

- causal 202, 215
- descriptiva 202
- etnográfica 208
- exploratoria 202
- hallazgos de la 217-220, 222
- mediante encuestas 199, 205, 208-213, 217, 221-224
- mediante entrevistas 208-210, 213, 217, 222, 223
- mediante experimentos 199, 202, 213-215, 217, 222-223
- mediante las redes sociales 213-214, 216-217, 222, 224
- mediante paneles 199, 205, 210, 213-215, 217, 222

método

- de la 203, 209-210
- de los cinco pasos 199, 200-201, 203, 222

neuromarketing 206, 208-209, 300

objetivos 201-202, 222

restricciones 202-204, 222-223

ISO 9000 146, 158

## J

Jerarquía de efectos 461-462, 471

Jóvenes del milenio 70-71

*Just in time* 147, 161

## L

Leads 543

Lealtad a la marca 126, 136

Ley

- de espionaje económico 166, 189
- de prácticas corruptas en el extranjero 175, 189

Licencia 182-183, 185, 189

- de marca 294, 299

Líderes de opinión 129-130, 136

Línea de productos 259-260, 263, 275, 281, 284, 288-291, 296-297, 304, 655, 657, 659

LinkedIn 511, 514-515, 518, 520, 523, 532-533

Lista

- de acciones 611, 618
- de postores 153-154, 158

Logística 406, 408, 410-411, 413, 414, 415

- inversa 412-413

## M

Mano de obra directa 383-384

Mapa perceptual 245-247

Marca 136, 279-280, 283, 285-286, 288-289, 291-293, 295-300, 302-305, 314-315, 319-320, 326, 673-675, 677

- administración de la 280, 292, 295
- combinada 296-297, 302
- conjunto considerado de 117-118, 120, 136
- estrategia de 296, 302-303, 665
- con varias marcas 296-297, 302
- privada 296-297, 302
- global 172, 183, 185, 189
- lealtad a la 126, 136
- licencia de 294, 299
- nombre de 292-297, 302, 669
- personalidad de 292, 302
- registrada 292, 295, 302, 652
- valor de 292-296, 299, 302

Margen

- bruto 383-386, 433, 437
- de utilidad 432-434, 438, 441, 444-445
- original 433, 437, 445
- sostenido 433, 437

Markdown 385, 387

Marketing 26-28, 30-31, 33, 40-44, 46-48, 58, 65-68, 73-75, 79-80, 82, 84-87, 91-94, 96-100, 102-108, 130, 137, 142-144, 146, 155, 158-159, 189, 199-206, 208-210, 215-218, 220, 222-223, 244, 247, 258, 261, 263, 265-

268, 271, 275-277, 279-281, 283-284, 288, 293-294, 296, 302-305, 311-313, 321-322, 324, 326-327, 329, 353-354, 379, 413-414, 445, 471, 506, 533-534, 560-561, 589-590, 619, 675-676

acciones de 41, 53, 55, 60, 199-203, 209-210, 212, 214-220, 222, 224, 228-229, 232-234, 236-237, 239-241, 246-247, 249, 258-261, 269, 274-276, 280-281, 303, 314, 651, 655

actividades de 35, 43, 49-50, 58, 66, 105, 159, 240, 249, 273, 314, 315, 319, 322, 327, 668

administración 319

ambiental 67

aspectos financieros del 382

bajo permiso 574, 589

canal de distribución del 58, 391-398, 400-407, 411-413

- electrónico 391, 395-396, 410, 413
- tradicional 391, 396, 413

carreras en 628-629, 630, 644

concepto de 94

de causas 102-103, 106

decisiones de 36, 56, 61, 92, 100, 105-106, 200-205, 212, 216-217, 219-220, 222-223, 225, 240, 244, 280, 292, 369, 382, 421, 491, 550, 655, 663, 666, 668-669, 676

de frecuencia 234

del comprador 436, 445

de prueba 273

de relación 317-318

de servicios 142, 308, 319, 326

directo 396, 449-450, 452, 453, 455-459, 463-464, 466-471, 676

- valor del 449, 468, 471

director de 612

eficaz 33, 150, 262

empresarial 142, 155, 158

entorno del 65-66, 651

estrategia de 25-26, 39, 40, 44, 47, 56-57, 60, 65, 68, 80, 86, 151, 200, 228, 244, 259, 260, 262-263, 271, 285, 298, 303, 305, 320, 327, 329, 391, 400, 408, 409, 413, 673

estratégico

- proceso de 25, 35, 38, 40, 42-47

generacional 70

global 163, 167, 171-172, 174, 176-178, 185-189, 531-532

- estrategia de 172, 174, 189

integrado 449, 457, 463, 469, 473

- comunicación de 449-450, 454-455, 457, 461, 463-467, 471-472, 673

interactivo 571, 573, 575, 579, 585, 588-589, 591

interno 307, 322, 326-327

las cuatro P del 319

medida de 25, 33-35, 40, 46-47, 213, 260-261

mezcla de 40, 42-43, 46-47, 60-61, 65-66, 73, 81-82, 84, 87, 145, 215, 228, 246, 259, 266, 275, 281, 290, 302-303, 307-308, 319, 326-327, 450, 649, 659

móvil 73, 457

- multicanal 391, 396-397, 413, 571, 577, 579, 585-590, 679
- multicultural 73, 75, 86-87
- organización de 600, 612, 617
- plan de 35, 42-43, 46-47, 49-53, 55, 60-62, 218, 223, 276, 303, 327, 595, 602, 606, 608, 618-619
- por género 68, 73, 74, 99
- proceso estratégico de 522, 595-596, 600-602, 607-609, 614, 616-617, 619
- programa de 40-47, 60-61, 81, 87, 199, 228, 233, 236, 242, 246-247, 275, 288-289, 327
- prueba de 265
- regional 73
- social 100, 247, 314
- tablero de control de 25, 33-35, 40, 46-47, 213-214, 218-219, 260-261, 288-289, 324, 367, 403, 438, 463, 485, 557, 578
- tácticas de 44, 47
- verde 102, 104, 106
- viral 583-584, 589
- Markup** 385-387
- Matriz**
- de posicionamiento de detallistas 431-432, 445
- mercado-producto 227, 229, 233, 239-241, 243-244, 246-247
- Mayorista(s)**
- de envío directo 443, 445
- de mercancías
- de especialidad 443
- generales 443, 445
- de pago al contado 443, 445
- distribuidores
- de estantería 443, 445
- en camión 443, 445
- mercantiles 442-445
- Medida(s)**
- de innovación 601-602
- de marketing 25, 33-35, 40, 46-47, 213, 260-261
- de éxito 202, 223
- Medios**
- de comunicación tradicionales 511-512, 514-516, 522-523, 525-527, 532-533
- publicitarios 475, 479, 483-494, 502-506, 669
- alcance de los 484, 488, 490, 492-493, 505
- alternativos 484-485
- internet 489-491, 493, 496, 505-507, 654
- medios basados en el lugar 492
- páginas amarillas 489
- periódicos 488
- publicidad en exteriores 490-491, 505
- radio 484, 487
- revistas 487
- televisión 484
- Mensaje(s)**
- publicitario(s) 475-476, 479-485, 489, 491-493, 495, 500, 505-508, 669, 675-676
- apelaciones en el 481-482
- contenido del 481, 490, 677
- creación del 482-483, 505
- frecuencia de los 484, 488, 490, 493, 505
- Mercado(s)** 42, 86, 229-230, 275, 280-281, 283, 285-286, 288, 296-300, 302-305
- de prueba 202, 215, 222-223, 273-274
- controlado 273
- estándar 273
- simulado 273
- electrónico 155-156, 158
- espacio 572-573, 575, 577-578, 580-581, 583, 585-586, 589-590
- gris 188-189
- investigación de 199-203, 205, 208, 210, 212-213, 215-217, 219-220, 222-224, 266, 668
- meta 40-42, 44, 46, 227-228, 232-233, 237-241, 243-244, 246, 265-266, 271, 273, 277, 280, 666, 675
- modificación del 288, 302
- mundial 334, 658
- objetivo 87, 103, 241, 322, 400, 413-414, 476, 478, 487-488, 495, 505, 662; *vea también* Mercado meta
- organizacionales 141-142, 155-156, 158, 227, 237, 246
- de reventa 141-143, 158-159
- globales 143
- gubernamental 141-143, 149, 158-159, 650
- industrial 141-143, 145, 158-159
- participación en el 32, 47, 282-283, 288, 290, 302
- prueba de 272, 275
- segmentación del 41, 47, 212, 227-238, 240-241, 243, 246-248, 660-662
- segmento(s) del 41-42, 47, 53, 58, 217-218, 227-234, 236-244, 246-249, 271, 276, 288-289, 296-298, 303, 327-329, 649, 660, 662, 664, 666, 671, 673, 675, 680
- tamaño del 229, 239-240, 246-247, 670
- tradicional 572, 577, 586-587, 589
- Mercadotecnia 325, 672
- Metas 25-26, 28, 30, 32, 34-35, 40-42, 44-47, 49, 53-54, 57-58, 63
- Método(s)**
- de carga de trabajo 553, 560
- estadísticos 221
- extrapolación de tendencias 221-223
- Métrica**
- de entrada 601-602, 606
- de salida 601-602, 606
- Mezcla**
- de marketing 40, 42-43, 46-47, 60-61, 65-66, 73, 81-82, 84, 87, 145, 215, 228, 246, 259, 266, 275, 281, 290, 302-303, 307-308, 319, 326-327, 450, 649, 659
- de productos 260, 275, 304
- detallista 433, 435-437, 440, 444-445
- promocional 449-450, 452-456, 458-460, 470-471, 476, 496, 676
- Microfinanzas** 179, 189
- Migraciones poblacionales** 71
- Minería de datos** 216-217, 220, 222-223
- Minorista** 423-424, 427, 429, 432, 434, 436-439, 441-442, 673; *vea también* detallista
- Misión** 25-27, 29-30, 32, 38, 46-49, 53, 57, 313, 663, 675
- declaración de 29-30, 32, 47-48, 651
- Modelo de negocios** 31, 47, 49
- Modificación**
- del mercado 288, 302
- búsqueda de consumidores 290, 302, 337-338, 341, 344, 352, 354, 659, 671
- nuevos 289
- creación de una nueva situación de uso 290
- incremento en el uso 289
- del producto 288, 302-303
- Motivación** 121-123, 127-128, 136
- Muestreo** 203, 210
- Mundo**
- digital 511, 528-529, 532-533
- real 511, 528-529, 532-533
- Murmuración** 130; *ver también* Publicidad verbal
- N**
- Necesidades**
- del consumidor 26, 41, 47, 50, 98, 99, 100, 103, 116, 122, 123, 125, 127, 128, 132, 134, 136, 137, 138, 144, 152, 222, 228, 230-233, 237, 246, 248, 258, 265, 266, 267, 274, 275, 315, 324, 648, 649, 673, 679
- Negocios** 25, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 46, 48
- modelo de 31, 47, 49
- Nivel**
- corporativo 27, 32, 46, 47
- de precio aproximado 357, 358, 359, 366, 378
- de unidad estratégica de negocios 27, 46
- funcional 28, 32, 46, 47
- Nombre**
- comercial 292, 295, 302
- de marca 292, 293, 294, 295, 296, 297, 302, 669
- Normas**
- morales 93
- sociales 92, 93, 94, 106
- North American Industry Classification System** 143, 144, 158, 159, 205, 237
- Novedad** 257, 261, 263, 275
- O**
- Objetivos** 26, 32, 33, 35, 36, 42, 45, 46, 47, 54, 58, 219, 220, 265, 281, 676, 677
- Oferta**
- aumento de la 291, 302
- disminución de la 291, 302, 303
- Oficina de ventas del fabricante** 444
- Oligopolio** 80, 86
- Organización(es)** 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 58, 59, 61, 317
- de marketing 600, 612, 613, 617, 618
- no lucrativas 25, 26, 27, 28, 30, 32, 46, 313, 314, 321
- Organización Mundial de Comercio** 168, 189
- Outlets** 435
- P**
- Países**
- desarrollados 178-179, 663
- en desarrollo 178-180, 186
- Participación en el mercado 32-35, 37-38, 45-47, 281-283, 288,
- 290, 302, 337-338, 341, 344, 352, 354, 659, 671
- Pedidos directos** 468, 471
- Percepción** 116, 118, 121, 123-124, 127, 136
- selectiva 123-124, 129, 136
- subliminal 124, 136
- Permuta** 164, 189
- Personalidad**
- del consumidor 121-123, 136
- concepto de sí mismo 123, 136
- de marca 292, 302
- Personalización** 573-576, 583, 585, 589, 591, 593
- total 582
- Plan**
- de marketing 35, 42-43, 46-47, 49-53, 55, 57, 60-62, 218, 223, 276, 303, 327, 595, 601-602, 606-608, 610, 612, 614, 618-619
- a largo plazo 602, 614, 618
- anual 602, 614, 618
- eficaz 52-53, 606, 618-619
- de ventas 549, 553, 555-556, 560
- ejecución 538, 549, 553, 560
- capacitación de vendedores 554-555
- motivación y remuneración de vendedores 542, 554-556, 560
- reclutamiento y selección de vendedores 554
- formulación del 537, 549, 553, 560
- objetivos 537-538, 541, 544-545, 549, 556-557, 559-560
- organización 549, 551-552, 559, 562-563
- Planificación basada en el valor** 608
- Política**
- de precios flexibles 368, 378-379
- de precio único 368, 379
- Posicionamiento de productos** 42, 58-59, 227-228, 233, 237, 243-247, 275, 299, 305, 658, 662, 673
- declaración de 245, 247, 305
- frente a frente 244
- por diferenciación 245
- Posición(es)**
- competitiva 240
- de asesoría 613, 618
- de línea 612, 613, 618
- Preciclaje** 79
- Precio(s)** 281, 331-350, 352-355, 669
- acostumbrados 365, 369
- alineación de 360, 378-379
- aproximado
- nivel de 357-359, 366, 378
- bajos todos los días 374-375
- base de 331, 337, 341, 343, 347, 351
- de administración de rendimiento 361, 378-379
- de artículos de reclamo 366, 378-379
- de costo
- más cuota fija 362
- más importe específico 362, 378-379
- de curva de experiencia 363, 378-379
- de línea de productos 369
- de lista 357, 367-368, 370-374, 378
- de margen estándar 362, 366, 378-379
- de mercado 366-367, 378-379, 381
- de paquete 361, 378-379
- de penetración 358-359, 361, 363, 369, 378-379



- de porcentaje del costo más costo 362
- depredadores 375, 377, 379
- de prestigio 359-360, 378-379
- de punto base 374, 377
- de rendimiento
- sobre la inversión prevista 364
  - sobre ventas previsto 364, 378-379
- de utilidad prevista 363-364, 378-379
- discriminación de 368, 375-377, 379
- ecuación del 332-333, 353
- elasticidad del 331, 346-347, 352
- engañosos 375, 377, 379
- fijación de 331-332, 335-338, 340-343, 347-348, 352-355, 357-358, 360-361, 363, 368, 371, 375-377, 379, 381, 667, 669
- flexibles 367-369, 377, 378
- política de 368, 378-379
- FOB en el punto de origen 374, 377
- fuera de las horas pico 320, 326
- guerra de 370, 379
- objetivo 361
- par-non 360-361, 378
- por arriba del mercado 366-367, 378-379
- por debajo del mercado 366-368, 378
- por descremado de mercado 358-359, 378
- rango de 331, 340, 344, 352, 669
- restricciones de 338, 342, 354
- superiores 363
- único 367-368, 378-379
- política de 368, 379
- uniformes con entrega 374
- valioso 335
- fijación del 353
- Presupuesto de promoción 462, 676
- por objetivos y tareas 464, 471
  - por paridad competitiva 463, 471
  - por porcentaje de ventas 462, 467, 471, 668
  - por todo lo que pueda pagar 463, 471
- Proceso
- de búsqueda de empleo 628, 635
  - autoevaluación 635
  - entrevista de empleo 641
  - identificación de las oportunidades de empleo 637
  - redacción de su currículum 639
  - de comunicación 449-451, 470-471, 522
  - fuerza 450-451, 453, 466, 470-471
  - mensaje 449-454, 463, 464, 466, 470-471, 473
  - receptor 449-453, 470-471
  - respuesta 449, 451, 454-455, 471
  - retroalimentación 451-453, 470-471
  - ruido 452, 470-471
  - de decisión de compra 115-116, 118-122, 124, 136-137, 657, 679
  - etapas del 115-116, 119-120, 131-132, 136, 139
  - de marketing estratégico 38, 40, 42-47, 522
  - de venta personal 537, 543-544, 545-546, 548, 558, 560-563
  - acercamiento 543-545, 548, 560
  - cierre 543, 548, 560, 562
- objeciones 547-548
- presentación 542-543, 545-548, 559-562
- seguimiento 539, 541-543, 547-548, 554, 558, 560, 562
- selección de prospectos 543, 545, 560
- estratégico de marketing 595-596, 600-602, 607-609, 614, 616-617, 619
- implementación 596, 600, 608-611, 614, 618-619
- Producto Interno Bruto 165, 169, 189, 191
- Producto(s) 82, 257-258, 260-268, 271-277, 279-293, 295-303, 305, 320, 326-327, 329
- ciclo de vida del 279, 282, 284-286, 291, 302, 449, 455-456, 458, 463, 470, 665
- clase de 279-280, 283, 286, 293, 295-296, 302
- de alto aprendizaje 285, 287
- de bajo aprendizaje 285, 287
- de compra por comparación 259, 275
- de consumo 257-259, 273, 275, 285, 288
- de conveniencia 259, 275
- de moda 285-286, 290, 652
- diferenciación de 228, 231, 247
- especializados 259, 275
- forma de 286, 302
- gerente de 288, 291-292, 300, 302-303
- industriales 257-259, 273, 275, 285
- componentes 259, 269, 275
  - de apoyo 259
- línea de 259-260, 263, 275, 281, 284, 288, 290-291, 296-297, 304, 655, 657, 659
- mezcla de 260, 275, 304
- modificación del 288, 302-303
- nivel del 286
- no buscados 259, 275
- nuevo 58-59, 257-258, 260-271, 273-277, 280-281, 287, 302, 651, 672, 680
- análisis y evaluación 275
  - desarrollo 257, 264-269, 271-272, 274-276, 280-281, 288, 303, 327
  - proceso 257, 266-268, 271-273, 275
- posicionamiento de 42, 244-245, 247
- reposicionamiento de 244, 247, 288, 290
- saturación de funciones de un 261-262
- único 260
- Programa
- de promoción 461-462, 464-466, 679
  - de publicidad 475, 478, 488, 493-495, 505-506, 677
  - ejecución 493-495, 505
- Promoción 58, 60-63, 84, 87, 249, 280-281, 288-289, 297, 449-450, 453, 455-458, 460-468, 470-473, 676-677
- de ventas 450, 452-454, 456-459, 464, 466, 470-471, 473, 475-476, 496-497, 502, 506, 676
- autorregulación 492, 504-506
- orientadas al comercio 475, 501, 505-506
- orientadas al consumidor 475, 496, 505-506
- regulación gubernamental 504-505
- relaciones de largo plazo 504
- presupuesto de 462, 676
- programa de 461-462, 464-466
- Pronóstico de ventas 199-200, 220-223
- de la fuerza de ventas 221
- de las intenciones de los compradores 221
- del caballo perdido 220-223
- directo 220, 223
- Propaganda 454-455, 457, 464, 471
- Proporciones gastos-ventas 385
- Prospecto 543-548, 560-562, 678
- Proteccionismo 167-169, 174, 188, 189
- Protocolo 265-266, 268, 272, 275
- Proveedores
- desarrollo de 147, 158
- Prueba
- de marketing 265
  - de mercado 272, 275
- Psicografía 127, 136
- Publicidad 450, 452-460, 462, 464-467, 469-473, 475-476, 478-496, 501-509, 649, 675-679
- calendización 492
  - continua 492
  - de pulso 493
  - escalonada 493
  - frecuencia de compra 492
  - rotación de compradores 492
  - tasa de olvido 492
  - comparativa 476
  - competitiva 476, 506
  - de productos 475
  - de recordatorio 477
  - institucional 475, 477, 505
  - objetivos de la 479, 483, 505
  - presupuesto de la 479
  - programa de 475, 478, 488, 493-495, 505-506, 677
  - ejecución 493, 495, 505
  - pruebas posteriores de la 495-496, 505-506
  - de actitud 495
  - de consulta 495
  - de ventas 495
  - recuerdo asistido 495
  - recuerdo no asistido 495
  - pruebas previas 493-494, 496, 506
  - de jurado 493
  - de portafolio 493
  - de teatro 494
  - verbal 120, 129-131, 136
  - negativa 130-131
- Público objetivo 449, 452, 455-456, 462, 464, 470, 478, 483-484, 492, 505
- Punto(s)
- de equilibrio 60, 331, 348-353, 355, 669
  - análisis de 337, 347-348, 350-351, 353
  - gráfica de 350, 353
  - de participación 599, 618
  - de venta 54, 84, 142, 281, 295, 678
  - brutos de rating 484, 506
  - de diferencia 42-43, 47, 58-59, 266-267, 275-277, 281, 663, 666
- Rango de precios 331, 340, 344, 352, 669
- Rating; *ver también* Medios publicitarios
- alcance de los 484, 506
- Rebaja 387
- Receptor
- activo 528
  - pasivo 528
- Reciclaje 71, 79, 91, 102, 161, 328, 671
- Reciprocidad 148, 159
- Recolector de pedidos 541, 543, 560
- en el exterior 541-542, 550
  - interno 540-541
- Redes sociales 511-516, 518-535
- clasificación 513
  - autorrevelación 513-515, 532
  - riqueza de medios 513-515, 532
  - medición de desempeño
  - costo por acción 521, 525-526
  - costo por clic 511, 524-526, 533
  - costo por millar 525-526, 533
- Regla
- de 80/20 235, 247
  - de los ocho segundos 582, 586, 589
- Reglamentos comerciales 181
- Regulación 67, 80, 82, 84, 86-87
- Relaciones
- comprador-vendedor
  - organizacionales 147
  - públicas 450, 452-455, 459, 464, 466, 470-471, 473, 475-477, 503-506, 654, 655, 677
- Rendimiento
- sobre la inversión 337-338, 385-386, 388-389
  - sobre los activos 337
- Rentabilidad 402-403
- Reposicionamiento del producto 247, 288, 290
- aprovechamiento de una tendencia emergente 290
  - aumento de la oferta 291, 302
  - disminución de la oferta 291, 302-303
  - llegar a un nuevo mercado 290
  - reacción ante la posición de un competidor 290
  - reducción de contenido 291
- Representante 395; *ver también* Agente
- Requisitos del comprador
- conveniencia 55-56, 58-60, 401, 408, 413, 672
  - información 401
  - servicios pre y posventa 401-402, 413
  - variedad 401-402, 413
- Responsabilidad social 27, 32, 38, 71, 91, 100-107, 109, 328, 338, 655, 674
- de los consumidores 104
  - de obtener ganancias 100-101, 106
  - hacia los grupos de interés 100-101, 106
- Riesgo percibido 124-125, 136-137
- ROI de marketing 595, 601, 614-616, 618
- Rotación de inventario 388-389
- tasa de 386, 388
- Rueda del detallista 417, 438-440, 444, 445

## S

- Segmentación del mercado 41, 47, 212, 227-238, 240-241, 243, 246-248, 660-662
- demográfica 233-238, 246

- equilibrio en la 231  
geográfica 233-234, 236-237, 246  
por comportamiento 585, 589  
por conductas 233-235, 237-238, 246  
psicográfica 233-236, 246  
Segmento(s) del mercado 41-42, 47, 53, 58, 217-218, 227-234, 236-244, 246-249, 271, 276, 288-289, 296-298, 303, 327-329, 649, 660, 662, 664, 666, 671, 673, 675, 680  
personalización masiva 230-231  
Semiótica 175, 181, 189  
Servicio(s) 257-260, 264-265, 267-268, 271-276, 292, 307-312, 314-327  
administración de los 307  
al cliente 391, 410, 413, 415, 666  
factores de 410, 412-414  
clasificación de los 307, 312-313, 326  
entrega por personas o por equipos 312  
organizaciones lucrativas o no lucrativas 312  
patrocinios gubernamentales 312, 314  
cuatro I de los 307, 309, 315, 325-326  
diferencias de los 307, 326  
evaluación de los 307, 315-316, 326  
propiedades de los  
búsqueda 315-316, 319, 326  
credibilidad 315-316, 319, 326  
experiencia 315-316, 319, 322, 326-328  
Siete P del marketing de servicios 307, 319, 326  
canal de distribución 320, 326  
personas 319, 322, 326  
precio 320  
presentación 319, 323, 326  
proceso 323, 326  
producto 319, 326, 329  
promoción 321, 322, 326, 329  
Símbolos culturales 175-176, 189  
Sinergia(s)  
de investigación y desarrollo-manufactura 604-606, 618  
de marketing 604-606, 618  
mercado-producto 58, 244, 595, 604-605, 618  
organizacional 231  
Sistema de marketing vertical 391, 398-399, 404, 413  
administrado 398-400, 413  
contractual 398, 399, 404, 413  
corporativo 398-400, 413  
Sitio(s) web 571, 573-580, 582, 584-589, 591-593  
promocionales 571, 587-589  
transaccionales 571, 587, 589  
Soborno 94, 96-97, 654  
Socialización como consumidor 131, 136  
Sociedad de abasto 148, 159  
Solución de problemas  
ampliada 656  
extendida 115, 120, 136  
limitada 115, 120, 136, 656  
rutinaria 115, 120, 126, 136  
Spam 583, 589  
Subasta  
convencional 156-159  
en línea 155-158  
inversa 156-159  
Subcultura 122, 129, 133-134, 136  
Sucursal del fabricante 444  
Suministro  
cadena de 391, 401, 403, 406-415, 671-672  
Superávit 165
- ## T
- Tablero  
de control de marketing 25, 33-35, 40, 46-47, 213-214, 218-219, 260-261, 288-289, 324, 367, 403, 438, 463, 485, 557, 578, 595, 600-601, 614-618  
de elección 574-575, 582, 589, 593  
Tácticas de marketing 44, 47  
Tasa  
de crecimiento en la misma tienda 437  
de rotación de inventario 386, 388  
de riesgo 181-182  
Tecnología 65-66, 78-80, 82, 85-89, 206, 209, 213, 216, 221, 243, 263, 314, 320, 325, 666  
de internet 571, 573, 575, 583-584, 588  
de la información 199, 213, 215-216, 222-223  
Telemarketing 85, 93, 95  
de entrada 540-541  
de salida 542  
Tiendas  
de fábrica 435, 440, 445; *ver también Outlets*  
de mercancías generales 423-424  
especializadas 423-425, 444, 446, 671  
Tipo de cambio 180  
Tomador de pedidos 540-541, 543, 560  
en el exterior 540-541  
interno 540  
Traducción inversa 177, 189  
Tratado de Libre Comercio de América del Norte 169-170, 174, 188  
Triple responsabilidad de resultados 102, 106  
Trueque 332, 352-353  
Twitter 511, 513, 515, 518-520, 522-523, 527-528, 531-533
- ## U
- Unidad estratégica de negocios (SBU) 27-28, 33, 35-39, 43, 46-47  
Unión Europea 163, 168-170, 172, 177, 179, 181, 188  
Utilidad 26, 32, 44, 46, 281  
antes de impuestos 384  
de forma 393, 396, 412, 418-420, 444, 573  
de lugar 393, 396, 412, 418-419, 444, 572  
de posesión 393, 396, 412, 418-419, 444, 572  
de tiempo 393, 396, 412, 418-419, 444, 572, 575, 588, 589  
Utilitarismo 99-100, 106
- ## V
- Valor(es) 174, 177, 189, 333-336, 339, 341, 353, 672, 675  
agregado 431-432, 433, 444-445  
análisis de 153, 158  
brutos 382-383, 385  
conciencia de 75, 87  
culturales 175  
del marketing directo 449, 468, 471  
de marca 292-296, 299, 302  
éticos 98  
apertura 99  
conducta ciudadana 99  
honestidad 98  
imparcialidad 99  
respeto 99  
responsabilidad 98  
fundamentales 25, 29-30, 46-48  
para el cliente 66, 82, 86, 89, 103, 119, 130, 146, 148, 262, 272, 284, 299  
Ventaja competitiva 35, 42, 46-47, 53-54, 164-166, 171, 183, 189, 293, 298, 318, 325, 650, 679  
Venta(s) 63, 332, 334-338, 341, 343, 346, 348, 350-352, 354-355, 680  
adaptativa 546  
al detalle 58, 417-421, 423-425, 427-433, 435, 438, 440-442, 444-445, 652, 680  
fuera de tiendas 417, 425, 444-445  
en línea 419, 423, 425-431, 436, 441, 443-445  
en máquinas expendedoras 426, 444  
por catálogo 427, 431, 441-442, 656, 678  
por correo directo 61, 427  
por televisión 428  
telemarketing 426, 430, 444-445  
venta directa 426, 430-431, 444, 670-671  
*off-price* 434-435, 440-445  
por pie cuadrado 437-438, 444  
consultivas 546-547, 555, 560, 669  
costo de 550, 559  
cuota de 556, 560  
de adaptación 546, 555, 559  
de conferencia 543  
de relación 540, 560  
de seminario 543  
en equipo 542-543, 551, 560  
enlatada 546  
en sociedad 539-540, 560  
masiva 452, 470  
netas 382-385, 387, 389  
personal 450, 452-460, 464, 470-471, 537-540, 543, 553, 558-561  
obtener pedidos 540-543, 554, 560  
realizar actividades de apoyo 540, 560  
tomar pedidos 540, 560  
sugestiva 546  
Volumen unitario 338, 352
- ## W
- Web 2.0 512  
Wiki 513
- ## Y
- YouTube 511-515, 518, 520-524, 527-528, 531-533
- ## Z
- Zona comercial céntrica 435, 445

